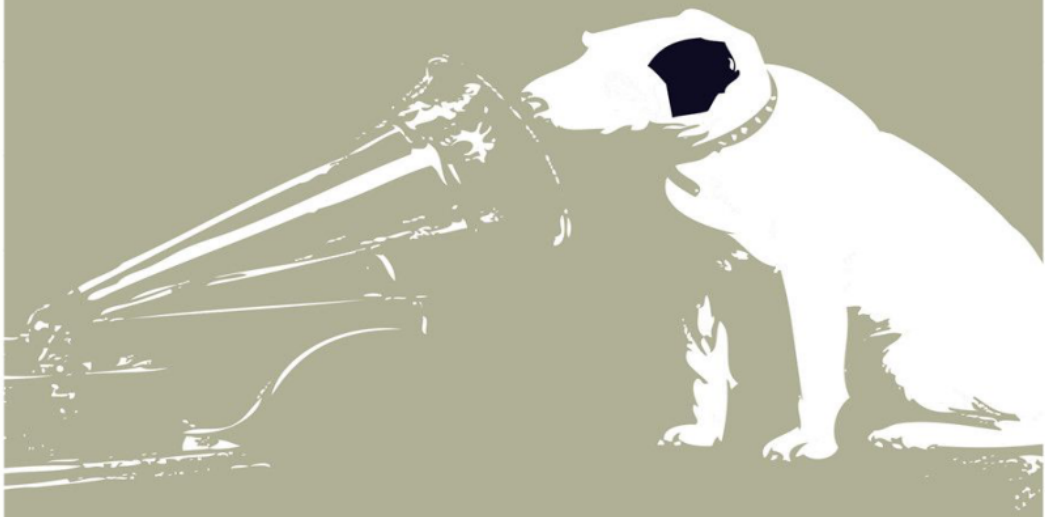
Edvard Luis Bernays

PROPAGANDA

Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia

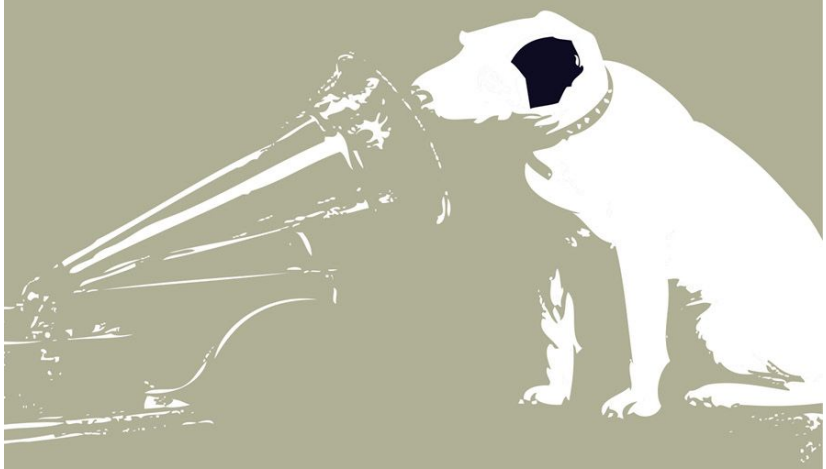


logo fausto lupetti editore

Edvard Luis Bernays

PROPAGANDA

Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia



logo fausto lupetti editore

Collana
Comunicazione sociale e politica

Edward Louis Bernays

Propaganda

Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia

Traduzione di Augusto Zuliani

logo fausto lupetti editore

cultura della comunicazione

Il libro

Il libro “Propaganda”, pubblicato a New York dall’editore Horace Liveright nel 1928, alla vigilia della Grande Crisi, è un classico della comunicazione.

Nell’incipit sta tutta la straordinaria forza dei classici che è quella di sparare all’orologio del tempo:

“La manipolazione consapevole e intelligente, delle opinioni e delle abitudini delle masse svolge un ruolo importante in una società democratica, coloro i quali padroneggiano questo dispositivo sociale costituiscono un potere invisibile che dirige veramente il paese.”

Nipote di Freud, Edward Louis Bernays (1891-1996) nasce a Vienna.

È una figura poco nota al pubblico italiano, eppure viene unanimemente considerato, insieme a Ivy Lee, colui che ha fondato negli Stati Uniti la scienza delle Pubbliche Relazioni.

“Propaganda”, l’autore e l’opera.

Edward Louis Bernays è una figura poco nota al pubblico italiano, eppure viene unanimemente considerato, insieme a Ivy Lee, colui che ha fondato negli Stati Uniti la scienza delle Pubbliche Relazioni. Secondo gli studiosi John Stauber e Sheldon Rampton è difficile comprendere le profonde trasformazioni sociali, politiche ed economiche avvenute oltreoceano durante il secolo scorso, ignorando il lavoro teorico e pratico compiuto da Bernays che il magazine “Life” annovera tra i cento americani più influenti del ’900. Un grande riconoscimento per chi, giunto in tenerissima età con la famiglia a New York nel 1892, ben presto si sarebbe fatto notare per la sua perspicacia e il suo attivismo in un paese che stava rapidamente diventando una delle maggiori potenze mondiali. Bernays non è però uno dei tanti *self made men* emersi dalle grandi ondate migratorie che si riversano negli Stati Uniti a cavallo tra ’800 e ’900, costituite in massima parte da proletariato e sottoproletariato europeo. Infatti Edward, che è di origine ebraica, non proviene da qualche povero *shtetl* della Polonia o dell’Ucraina, ma dalla borghesia di Vienna, dove nasce nel novembre 1891. La sua famiglia vanta stretti legami di sangue con Sigmund Freud: il padre, Ely, è il cognato del celebre psicoanalista, mentre la madre, Anna, ne è la sorella. Bernays utilizzerà abilmente questi rapporti di parentela per promuovere le sue attività. Scott Cutlip, storico delle PR, ricorda che “quando qualcuno lo incontrava per la prima volta, non doveva aspettare molto prima che zio Sigmund entrasse nella conversazione. La relazione con Freud era costantemente al centro del suo pensiero e del suo lavoro di consulente”.

A New York, Ely, diventato un ricco commerciante di cereali, incita il figlio a studiare agricoltura, e nel febbraio 1912 il giovane Bernays si diploma alla Cornell University, ma sostiene di aver imparato ben poco, non vuole seguire le orme paterne e inizia a scrivere per il “National Nurseryman”, nel dicembre dello stesso

anno un amico gli propone di collaborare a due mensili di medicina ereditati dal padre. All'inizio del 1913 una delle riviste, la "Medical Review of Review", pubblica la critica favorevole di una discussa pièce del francese Eugène Brieux, *Les Avariés* (*Damaged Goods*): la storia di un uomo che, affetto da sifilide, nasconde la malattia alla fidanzata e dopo averla volta sposata avrà da lei un figlio sifilitico. È un argomento scottante, il dramma è stato censurato in Francia, la sua rappresentazione a Parigi è avvenuta in un locale privato, perché affronta il tema delle patologie sessualmente trasmissibili e le misure di prevenzione della sanità pubblica. Bernays viene a sapere che il celebre attore Richard Bennett vuole mettere in scena la commedia e addirittura realizzare un film. Prevedendo la reazione degli ambienti conservatori, si impegna nel favorire l'iniziativa e inventa una strategia comunicativa che poi servirà da modello, trasformando un ostacolo in un'opportunità. Il dramma controverso diventa un nobile cavallo di battaglia. Puntando sulla celebrità di Bennett, sulla rispettabilità della rivista e la sua funzione medica e pedagogica, Bernays crea il *Sociological Fund Committee* della "Medical Review of Review" che appoggia il progetto, molti nomi noti, soprattutto dello spettacolo, versano una quota di adesione al comitato, la pièce andrà in scena e anche il film verrà prodotto nel 1914 con la regia di Tom Ricketts e Richard Bennett che ne sarà anche il protagonista.

Dopo questa avventura in cui ha rivelato la sua abilità nel tessere relazioni e dare corpo alle idee, anche quelle apparentemente più azzardate, il ventunenne Bernays abbandona il giornalismo, ma resta vicino al mondo dello spettacolo, curando la promozione di grandi personaggi come il tenore Enrico Caruso e la Compagnia dei balletti russi di Diaghilev con la sua stella. il danzatore Nijinsky. La grande maggioranza degli americani non apprezza il balletto, anzi è prevenuta nei suoi confronti, Bernays allora fa una massiccia campagna inviando alla stampa una newsletter di quattro pagine ricca di foto, articoli sui ballerini, sui costumi e i compositori delle musiche di scena, per le lettrici vengono preparati pezzi sui costumi dello spettacolo, corredati da immagini a colori. Quando il "Ladies Home Journal" gli fa sapere però che non può pubblicare foto di ballerine con la gonnellina sopra il ginocchio, Bernays interviene direttamente per apportare le modifiche richieste, crea inoltre una sorta di guida pubblicitaria di un'ottantina di pagine da utilizzare nella tournée e inviata ai giornali locali, ricca di immagini, biografie dei danzatori, brevi note e materiali da usare come riempitivo. Convince le manifatture americane a realizzare prodotti ispirati alla ricca scenografia dei balletti, che vengono venduti nei negozi della Quinta Strada. Bernays utilizza le recensioni pubblicate dalla stampa

europea, rendendo frenetica l'attesa per la Compagnia di Diaghilev che viene accolta da una grande folla nel porto di New York. Le immagini dell'evento appaiono sui magazine domenicali in tutto il paese.

Bernays dimostra di muoversi con grande abilità nel mondo dell'informazione e dello spettacolo, una dote che diventa molto utile il 6 aprile del 1917, quando il governo americano decide di entrare in guerra a fianco delle potenze dell'Intesa, nonostante la grande maggioranza della popolazione sia ostile all'intervento. Per guadagnare, anche *obtorto collo*, il consenso dei cittadini il presidente Thomas Woodrow Wilson istituisce il 13 aprile con un *executive order*, il *Committee on Public Information* noto anche come *Creel Committee*, dal nome del presidente, il giornalista George Creel -ne fanno parte, oltre ai ministri degli Esteri, della Guerra e della Marina- intellettuali, pubblicitari, giornalisti e, in qualità di consulenti, Walter Lippmann e lo stesso Bernays. Il *Creel Committee* è un gigantesco laboratorio della moderna propaganda bellica, che utilizza tutti i mezzi di diffusione allora disponibili (stampa, brossure, film, poster, caricature, comizi volanti, radio, telegrafo, cavo). Articolato in una *Foreign Section*, con uffici in trenta paesi, e una *Domestic Section*, diffonde migliaia di comunicati stampa, milioni di poster, il più noto è quello che raffigura lo Zio Sam con il dito puntato *I want you for US Army*, e un numero incalcolabile di manifestini, immagini e documenti sonori. Viene creata la *News Division* per l'informazione e la *Film Division* per il cinema, Hollywood produce una serie di pellicole ferocemente antigermaniche come: *Gli artigli dell'unno*, *Il delinquente prussiano*, *All'inferno con il Kaiser*, *Il Kaiser la belva di Berlino*. La propaganda bellica riprende anche le bugie più infami diffuse in Europa sui soldati tedeschi -accusati di tagliare le mani ai bambini belgi o di ucciderli a baionettate[1]- durante una sollevazione o una guerra le voci corrono più veloci che mai, e in questo periodo di eccitazione il loro carattere riflette un acuto fanatismo. Talvolta si tratta persino di allucinazioni. Torture, violenze, assassinii vengono narrati in maniera delirante, come per giustificare la violenza usata e accelerare il processo di vendetta».[2] Una vera e propria isteria si diffonde in tutto il paese, spuntano dozzine di "organizzazioni patriottiche" con denominazioni simili a quella dell'*American Protective League* (associazione nata alla fine dell'800, fortemente anticattolica) e dell'*American Defense Society*, gruppi che spiano, intercettano le telefonate, aprono la corrispondenza per snidare "spie e traditori". La Commissione crea anche i *four minute men* mobilitando a favore della guerra 75mila persone che arringano i cittadini in tutto il paese tenendo oltre 750mila discorsi in 5.200

località. Questa esperienza avrà un'enorme importanza per Bernays, come sottolinea nel suo libro *Propaganda*, e finita la guerra conduce con successo una campagna per promuovere il reinserimento dei reduci nel mondo del lavoro.

Al ritorno dalla Conferenza di pace di Parigi apre a New York un ufficio chiamato "Direzione pubblicitaria", poi a partire dal 1920 si autodefinisce "consulente in relazioni pubbliche" e ribattezza l'ufficio "Ufficio di relazioni pubbliche".

Agli inizi del 1928 organizza il lancio di un nuovo modello di auto, la Dodge Victory Six, utilizzando in modo massiccio il mezzo radiofonico, con un programma di un'ora in tarda serata ascoltato in tutti gli Stati Uniti, cui partecipano le maggiori star dello spettacolo. Batte tutti i record di audience, superando quella straordinaria, realizzata l'anno precedente dalla radiocronaca del ritorno di Lindbergh.

Dopo il successo di questa azione pubblicitaria Bernays realizza una delle sue iniziative più clamorose, nota come: "Le fiaccole della libertà". A metà degli anni '20 il fumo è diventato un "vizio" sempre più diffuso negli Usa, il consumo delle sigarette sta salendo ma da questo "piacere" restano in massima parte escluse le donne che, almeno in pubblico non possono fumare: nel 1922 una giovane viene arrestata a New York per aver acceso una sigaretta in strada. Eppure la via dell'emancipazione femminile è ormai aperta, con il diritto di voto, il graduale ingresso nelle forze di polizia e l'assunzione alle massime cariche politiche, come avvenne per le vedove dei governatori del Texas e del Wyoming che presero il posto dei defunti mariti. Lo stesso movimento per il controllo delle nascite si rafforza dopo l'arresto nel settembre 1914 a New York di Margaret Sanger che aveva pubblicato l'opuscolo *Family Limitation*. Ma le donne non hanno il diritto di fumare pubblicamente. Per affermare questo diritto, e soprattutto per aumentare i suoi profitti, George Washington Hill presidente dell'American Tobacco Company, decide, nel 1928, di fare appello a Bernays che con un'abile propaganda dovrebbe aprire l'immensa quota di mercato costituita dal pubblico femminile. L'iniziativa è basata sui metodi usati dalle "suffragette" e sulle ricerche compiute dallo psichiatra e psicoanalista austriaco di origini ebraiche Abraham Arden Brill che ha studiato in Svizzera con Jung, di cui ha tradotto in inglese le maggiori opere insieme a quelle di "zio Freud". Secondo Brill le sigarette rappresentano per le donne un simbolo maschile per eccellenza, poterle fumare pubblicamente significa esibire vere e proprie fiaccole della libertà. Così nel 1929, durante la tradizionale parata di Pasqua che si svolge ogni anno a New York, alcune giovani, a un segnale convenuto estraggono il pacchetto di sigarette

che avevano nascosto e iniziano a fumare. L'evento suscita un clamore nazionale, appaiono articoli su tutti i quotidiani americani e sebbene non riesca a eliminare completamente il tabù, segna una svolta nel costume. Trent'anni dopo Bernays, pentito per le conseguenze provocate da quella iniziativa sulla salute delle donne, si impegnerà nella Campagna contro i danni del fumo, guadagnandosi la lode della *Action on Smoking & Health*. In quell'occasione affermerà: "se avessi saputo nel 1928 quello che so oggi avrei rifiutato l'offerta di Hill".

Il 1929 è anche l'anno del *Light's golden jubilee*, General Electric e Westinghouse danno a Bernays l'incarico di gestire il 50° anniversario dell'invenzione della lampadina, con una celebrazione in onore di Thomas Edison. La campagna parte in maggio con una grande pubblicità e si chiude il 21 ottobre quando il presidente Hoover inaugura l'*Edison Institute of Technology* a Dearborn nel Michigan; all'evento partecipano i grandi nomi, Henry Ford, Orville Wright, John D. Rockefeller Jr., madame Curie, mobilitando tutte le agenzie di stampa, i cinegiornali, i quotidiani e i settimanali. Il terreno è stato preparato sei mesi prima con l'invio ai direttori dei quotidiani nazionali e locali di articoli su Edison e la storia della lampadina, l'intestazione della lettera di accompagnamento reca tra gli aderenti all'iniziativa i nomi del presidente Hoover e di Henry Ford.

La Grande Crisi è alle porte, Bernays ne ha un certo sentore, come emerge da alcune osservazioni che leggiamo in "Propaganda", comprende che la speculazione finanziaria può diventare molto pericolosa. Già nel 1925 uno studioso del calibro di William Z. Ripley, professore di economia al MIT aveva pubblicato una serie di articoli sulla situazione economica intitolati "Stop, Look, Listen!" (Fermati, guarda, ascolta!) dove criticava duramente le corporation e le pratiche speculative e occulte di Wall Street. Critiche riprese dal "New York Times" quando nel 1926 dedica un'intera pagina a Ripley che ribadisce:

> La prosperità, non è reale, ma apparente, certo è possibile protrarla a lungo con mezzi artificiali, ma la verità alla fine sicuramente prevarrà.

Le stesse posizioni esprime il movimento dei Tecnocrati sorto agli inizi degli anni '20 e al quale Bernays per alcuni aspetti è vicino, che afferma:

> i capitani di industria stanno […] sfidando le leggi fisiche. Hanno una buona conoscenza della manipolazione del denaro, del credito e dell'alta finanza, ma non distinguono una turbina

da una leva del cambio. Pensano che queste macchine siano giochi. Ma le macchine non sono giocattoli, bensì i mezzi insostituibili attraverso cui la popolazione di un continente riceve cibo, casa e vestiti; ed esistono solo in virtù di certe leggi fisiche di energia e di dinamica che hanno una sequenza, un'integrazione e un ritmo che non possono essere indefinitamente oltraggiati.

La Grande Crisi tuttavia non sembra pesare sull'attività di Bernays che annovera tra i suoi clienti oltre alla Procter & Gamble, imprese come New Jersey Telephone, Dodge Brothers Automobiles e Filene's Department Stores. A partire dal 1931 il giro d'affari del suo "Ufficio di PR" si aggira intorno ai 100mila dollari dell'epoca con utili superiori ai 60mila, si tratta di cifre rispettabili, nonostante la crisi che colpisce in pieno il settore industriale. Nel 1932 le vendite della General Motors crollano del 46,6%, e i vertici dell'azienda chiamano in soccorso Bernays per promuovere i loro veicoli al salone dell'auto che si svolge a New York. Lo "psicoanalista delle imprese in difficoltà", come lui stesso ama considerarsi, definisce tattiche e obiettivi: "l'auto show deve servire ad attrarre chi spende generosamente, e lanciare la nuova linea di automobili destinate ad offrire il massimo confort". A tal fine va anche migliorato il sistema di aerazione dei veicoli, Bernays organizza il *Metropolitan Committee on Better Transportation*, distribuisce un report che sollecita le industrie automobilistiche ad apportare questa miglioria, il documento gode della massima pubblicità, e subito la General Motors dichiara di essere pronta a soddisfare tale richiesta. L'annuncio viene dato da Alfred P. Sloan presidente e direttore generale della società durante il grande banchetto cui partecipano anche i rappresentanti diplomatici di quaranta paesi.

Nel 1939 James M. Skinner, presidente della Philco Radio, chiama Bernays perché stenda un piano per aumentare le vendite e il suo primo progetto riguarda il lancio di una nuova radio ad alta fedeltà, poiché una ricerca informale tra gli amanti della musica ha rivelato che le radio non sono in grado di riprodurre fedelmente i suoni. Per dare una pubblica prova della qualità del nuovo apparecchio la Philco affitta la grande sala da ballo dell'hotel Warldorf Astoria e chiama ad esibirsi la stella del Metropolitan, Lucrezia Bori. La stampa viene invitata ad ascoltare la cantante attraverso la nuova radio; il giorno dopo i quotidiani riferiscono che la resa dell'apparecchio è ottima. Il passo successivo di Bernays è quello di creare un mercato per le radio di prezzo elevato che dovrebbe coinvolgere un'audience più colta e più ricca. Questa strategia prevede anche un miglioramento dei programmi, a tal fine sviluppa il *Radio Institute of the Audible Arts* (RIIA) sponsorizzato da

Philco e avvia una campagna per promuovere l'ascolto della musica e l'educazione musicale. Aumentano le vendite di radio dal costo alto prodotte dalla Philco, ma c'è ancora un piccolo segmento della upper class che snobba questi apparecchi, allora Bernays organizza un gran galà per convincere questi potenziali clienti a fare spazio per la radio nella loro casa. L'idea è quella di creare negli appartamenti una vera e propria sala per ascoltare la musica radiofonica; l'apparecchio è inserito in mobiletti d'epoca, in tal modo afferma Bernays: "La radio che era una sorta di giocattolo per il popolino diventa lo strumento musicale dei ricchi".

A metà degli anni '30 vengono presentati i primi televisori realizzati dalla Philco con una dimostrazione alla stampa nella fabbrica di Filadelfia, molti giornalisti colgono le grandi potenzialità del nuovo medium, uno di loro prevede che la tv potrebbe presto cambiare per sempre le abitudini di intrattenimento della nazione. L'evento contribuisce a conferire alla Philco la leadership nel mercato dei televisori.

Durante la guerra Bernays viene invitato a partecipare a tavole rotonde e forum, come la trasmissione "Ideas Are Weapons" della WNYC Radio.

Nel 1945 il Dipartimento delle Relazioni del Consiglio federale delle chiese di Cristo in America crea il premio The Edward L. Bernays per la leadership nella promozione dei rapporti interrazziali, un omaggio al suo lungo impegno antisegregazionista, iniziato nel lontano 1920.

Bernays, come sappiamo si muove a suo agio nelle stanze del potere politico ed economico e nutre ben poca simpatia per le idee di sinistra e liberal, perciò non deve stupire che nel 1954, quando il presidente del Guatemala il colonnello Jacobo Arbenz nazionalizza le terre della United Fruit Company, accetti di organizzare per conto della grande società agroalimentare americana, una campagna contro Arbenz, preparando così il terreno alla sua drammatica destituzione.

Negli anni successivi l'attività di Bernays ha un carattere meno operativo, restando pur sempre una delle figure più significative nel mondo delle PR cui fanno riferimento tutti coloro che vogliono apprendere i segreti del mestiere che lui ha inventato ma sulle cui diverse vicende mantiene un certo riserbo. Intervistato nel 1995, un anno prima della morte, da Stuart Ewen, rimane piuttosto elusivo quando deve rispondere a domande precise.[3] Un aneddoto che contribuisce a definire il personaggio Bernays riguarda il trattamento riservato al proprio autista, a completa disposizione per 24 ore, ma pagato solo 25 dollari la settimana e con mezza giornata di ferie ogni due settimane, e a chi gli faceva notare che era

un’ingiustizia, rispondeva ironicamente: “Ma questo accadeva prima che le persone acquistassero una coscienza sociale”.

1. Per una singolare coincidenza nello stesso anno in cui viene pubblicato Propaganda, esce nel Regno Unito Falsehood in Wartimes: Propaganda Lies of First World War, in cui il barone Arthur Ponsonby, di idee liberalsocialiste, ostile all’entrata in guerra della Gran Bretagna, denunciava in modo documentato tutte le falsità propalate dalla stampa alleata, sulle presunte atrocità compiute dalle truppe tedesche.
2. Gordon Allport, Leo Postman, The Psychology of Rumor, 1946.
3. Stuart Ewen, PR. A Social History of Spin, 1996.

1. Dare forma al caos.

La manipolazione consapevole e intelligente, delle opinioni e delle abitudini delle masse svolge un ruolo importante in una società democratica, coloro i quali padroneggiano questo dispositivo sociale costituiscono un potere invisibile che dirige veramente il paese.

Noi siamo in gran parte governati da uomini di cui ignoriamo tutto, ma che sono in grado di plasmare la nostra mentalità, orientare i nostri gusti, suggerirci cosa pensare. Questa è la logica conseguenza di come è organizzata la nostra società democratica basata sulla cooperazione del maggior numero di persone, necessaria affinché possiamo convivere in un mondo il cui funzionamento è ben oliato.

Molto spesso i nostri capi invisibili non conoscono l'identità degli altri membri di quell'esecutivo ristretto di cui fanno parte. Ci governano in virtù della loro autorità naturale, della loro capacità di formulare le idee che ci servono e della posizione che occupano nella struttura sociale. Poco importa come reagiamo individualmente a questa situazione, poiché in tutti gli aspetti della vita quotidiana, dalla politica agli affari, dal nostro comportamento sociale o ai nostri valori morali, di fatto siamo dominati da un piccolo numero di persone -un'infima parte dei 120 milioni di abitanti di questo paese- capaci di comprendere i processi mentali e i modelli sociali delle masse. Sono loro che tirano le fila, controllano l'opinione pubblica, sfruttano le vecchie forze sociali esistenti, inventano altri modi per organizzare il mondo e guidarlo.

In genere non comprendiamo fino a che punto questi capi invisibili siano indispensabili per il buon funzionamento della vita collettiva. Teoricamente ogni cittadino può votare per chi vuole, la nostra Costituzione infatti non prevede la partecipazione dei partiti al meccanismo del governo, e coloro che l'hanno redatta erano senz'altro lontani dall'immaginare la moderna macchina politica e il ruolo che avrebbe assunto nella vita della nazione. Tuttavia gli elettori americani si sono ben presto accorti che, senza

un'organizzazione e una guida, la dispersione dei loro suffragi, magari tra migliaia di candidati, creava soltanto confusione. Il governo invisibile è così nato sotto la forma di partiti politici rudimentali, poi per spirito di concretezza e ragioni di semplicità, gli apparati dei partiti hanno ristretto la scelta a due, tre o al massimo quattro candidati.

In teoria ciascuno ha le sue idee per quanto concerne la vita pubblica e quella privata, in pratica se tutti i cittadini dovessero studiare per proprio conto tutto ciò che riguarda le informazioni astratte di ordine economico, politico e morale che entrano in gioco quando si affronta anche il minimo argomento, si renderebbero ben presto conto di non poter giungere a nessuna conclusione. Perciò abbiamo lasciato, volontariamente, a un governo invisibile il compito di passare al vaglio le informazioni per individuare il problema principale, e ricondurre la scelta a proporzioni realistiche. Accettiamo che i nostri dirigenti e gli organi di stampa da loro utilizzati, ci indichino le questioni considerate di interesse generale. Accettiamo che una guida morale, un pastore, uno studioso, o semplicemente un'opinione diffusa ci prescrivano un codice di comportamento sociale standardizzato al quale ci conformiamo per la maggior parte del tempo.

In teoria ciascuno compra al prezzo più basso ciò che di meglio il mercato gli offre, in pratica se prima di acquistare tutti confrontassero i prezzi e studiassero la composizione chimica di decine di saponette, di tessuti o di pagnotte industriali messi in commercio, la vita economica sarebbe completamente paralizzata. Per evitare il dilagare della confusione, la società accetta di limitare le proprie scelte all'ambito delle idee e degli oggetti posti alla sua attenzione dalla propaganda di ogni tipo. Si tratta quindi di compiere costantemente uno sforzo immenso per catturare l'interesse a favore di una politica, di un prodotto o di un'idea.

Forse sarebbe preferibile sostituire la propaganda e la perorazione a favore del proprio tornaconto, con comitati di saggi che scelgano i nostri dirigenti, ci dettino il comportamento pubblico e privato, decidano il nostro abbigliamento e gli alimenti che dobbiamo mangiare perché considerati i migliori. Ma noi abbiamo scelto il metodo opposto, quello della concorrenza aperta, ci spetta quindi l'onere di far sì che questo sistema funzioni nel modo migliore, a tale scopo la società lascia alla classe dirigente e alla propaganda il compito di organizzare la libera competizione.

Si possono criticare certi fenomeni che ne derivano, in particolare la manipolazione delle informazioni, l'esaltazione

dell'individualismo e tutto il battage pubblicitario intorno ai personaggi politici, ai prodotti commerciali o alle idee sociali. Anche se talora si fa un cattivo uso degli strumenti che consentono di organizzare e polarizzare l'opinione pubblica, queste attività sono però necessarie per una vita ben ordinata.

Le tecniche usate per inquadrare l'opinione pubblica sono state inventate e poi sviluppate via, via che la società diventava più complessa e l'esigenza di un governo invisibile si rivelava sempre più necessaria.

Stampa, ferrovie, telefono, telegrafo, radio, aerei, favoriscono la rapida e a volte istantanea diffusione delle idee in tutto il territorio americano. H.G. Wells[1] coglie molto bene le potenzialità immense offerte da queste invenzioni, quando scrive sul New York Times:

> Un nuovo mondo si apre ai metodi politici con i moderni mezzi di comunicazione e le formidabili possibilità che ci offrono la stampa, il telefono, il Tsf e via dicendo, di trasmettere concezioni strategiche o tecniche a una quantità di centri che cooperano insieme, di ottenere risposte rapide e avere discussioni efficaci. Le idee, le considerazioni assumono più efficacia di qualunque personalità, e più forza dell'interesse partigiano. Reso noto a tutti, il progetto comune può essere difeso contro ogni stravolgimento e tradimento. Può essere elaborato con fermezza e su una base molto ampia, senza che il suo sviluppo sia ostacolato da malintesi personali, locali o di parte.

Ciò che dice Wells sui metodi politici vale anche per i metodi commerciali e sociali, come per tutte le forme dell'attività collettiva. Nella società odierna i gruppi, le affiliazioni non sono più vincolati a limiti "provinciali e di parte". Quando è stata adottata la Costituzione americana l'unità di base dell'organizzazione sociale era la comunità di villaggio che produceva la maggior parte dei beni che le servivano e attingeva le sue idee e opinioni collettive tramite i contatti e gli scambi personali. Oggi invece è possibile trasmettere in tempo reale le idee, indipendentemente dalla distanza e dal numero delle persone cui ci si rivolge, per cui sono nate altre forme di aggregazione oltre alla primitiva integrazione geografica. Infatti persone che condividono le stesse idee possono unirsi e mobilitarsi per un'azione collettiva anche se vivono a migliaia di chilometri le une dalle altre.

È molto difficile farsi un'idea di quante siano numerose e differenziate le articolazioni che caratterizzano la nostra società e

che hanno una dimensione sociale, politica, economica, razziale, religiosa o morale; ciascuna di esse poi comprende al suo interno centinaia di suddivisioni. Il World Almanac ad esempio raccoglie sotto la lettera A i seguenti gruppi: Lega per l'abolizione della pena di morte, Associazione per l'abolizione della guerra, Istituto americano dei contabili, Associazione sindacale degli attori, Associazione attuariale d'America, Associazione internazionale di pubblicità, Associazione aeronautica nazionale, Istituto d'arte e di storia di Albany, Amen Corner, Accademia americana di Roma, Società americane degli antiquari, Lega per la cittadinanza americana, Federazione sindacalista americana, Amorc (ordine dei Rosa-Croce), Andiron Club, Associazione storica americano-irlandese, Lega antitabacco, Lega antiblasfema, Associazione archeologica d'America, Associazione nazionale di tiro con l'arco, Società di canto Arion, Associazione astronomica americana, Associazione degli allevatori di bovini Ayrshire, Club azteco del 1847 e molte altre ancora.

L'Annuario della stampa americana del 1928 enumera 22.128 pubblicazioni periodiche edite negli Stati Uniti. Ho scelto a caso tutte quelle che incominciano con la lettera N pubblicate a Chicago: Narod (quotidiano in lingua ceca), Narod-Polski (mensile in lingua polacca), NARD (dedicato alla farmacia), National Corporation Reporter, National Culinary Progress (per i cuochi), National Dog Journal, National Drug Clerk, National Engineer, National Grocer, National Hotel Reporter, National Income Tax Magazine, National Jeweler, National Journal of Chiropratic, National Provisioner (industria della carne), National Safety News, National Retail Clothier, National Retail Lumber Dealer, National Safety News, National Spiritualist, National Underwriter, The Nation's Health, Naujienos (quotidiano in lingua lituana), Ne Comer (settimanale repubblicano rivolto alla comunità italiana), Daily News, The New World (settimanale cattolico), North American Banker, North American Veterinarian.[2]

Alcune di queste testate hanno una diffusione notevole: The National Live Stock Producer tira ufficialmente 155.978 copie, The National Engineer 20.328, The News World 67.000. La maggior parte dei periodici censiti (scelti a caso tra 22.128 testate) tira oltre 10mila copie. Benché siano, come è evidente, molto diversi tra loro, danno tuttavia soltanto una pallida idea delle innumerevoli suddivisioni che attraversano la nostra società e lungo le quali fluiscono verso gruppi particolari, informazioni e opinioni che fanno testo.

Secondo un numero recente di Convention Dates World i vari

saloni espositivi che si svolgono a Cleveland nell'Ohio (quindi soltanto una parte di tutti i saloni e congressi che hanno luogo in tutto il paese) sono organizzati per iniziativa de: l'Associazione dei fotoincisori indipendenti d'America, l'Associazione degli scrittori della natura, i Cavalieri di San Giovanni, la Walther League,[3] l'Associazione nazionale dei receptionist, i Cavalieri di San Giuseppe, l'Ordine reale della Sfinge, l'Associazione delle società di prestito ipotecario, l'Associazione internazionale dei rappresentanti degli uffici di collocamento, i Club Kiwanis[4] dell'Ohio, l'Associazione americana dei fotoincisori, il Salone dei costruttori di automobili di Cleveland, l'Associazione degli ingegneri specialisti del riscaldamento e della ventilazione.

Altri congressi professionali previsti nel 1928 riguardano: l'Associazione dei fabbricanti di arti artificiali, l'Associazione nazionale degli amanti del circo d'America, l'Associazione americana di naturopatia, l'Associazione americana di tiro al piccione, l'Associazione del folklore del Texas, l'Associazione dei receptionist d'hotel, l'Associazione degli allevatori di volpi, l'Associazione insetticidi e disinfettanti, l'Associazione nazionale dei fabbricanti di scatole e portauova, l'Associazione americana delle società di imbottigliamento delle bevande gassose, l'Associazione nazionale dei professionisti delle conserve in salamoia, il Derby delle tartarughe. Tante manifestazioni che sono generalmente accompagnate da banchetti e discorsi.

Se si potesse compilare l'elenco delle migliaia di istituzioni e organizzazioni ufficialmente dichiarate (non è stata mai fatta una lista completa), esse tuttavia rappresenterebbero solo una parte di tutte quelle che esistono in modo informale ma svolgono un'attività come il circolo del bridge di un quartiere, dove tra una mano e l'altra si discutono fatti, idee, luoghi comuni.

Gli opinion maker affermano la loro autorità in tanti modi, dalle campagne di stampa su un determinato tema al finanziamento delle compagnie teatrali amatoriali. Migliaia di donne appartengono, senza esserne consapevoli. A una cerchia che segue le mode lanciate da una personalità influente. Questo concetto è stato espresso in modo satirico dal magazine Life pubblicando la risposta di un americano a un inglese ammirato nel constatare che negli Stati Uniti non ci sono le caste e una separazione tra l'aristocrazia e il popolo:

> È vero noi abbiamo semplicemente le Duecento Famiglie, i Colletti Bianchi, i Bootleggers, i Baroni di Wall Street, i Criminali, le Figlie della Rivoluzione americana,[5] il Ku Klux Klan, le Colonial Dames,[6] i Framassoni, i Kwanis, i Rotariani, i

Cavalieri di Colombo, gli Elks,[7] la Censura, gli Esperti, i Cretini, gli Eroi come Lindbergh, la WCTU,[8] i Politici, i Menckeniti, e il Booboise,[9] gli Immigrati, i Presentatori della Radio e… i Ricchi e i Poveri.

Non bisogna tuttavia dimenticare che tutti questi gruppi si intersecano e sovrappongono. Mister John Jones oltre ad appartenere a un Rotary è anche membro di una Chiesa, di una confraternita, di un partito politico, di un'istituzione benefica, di un'associazione professionale, di una camera di commercio locale, di una lega favorevole o contraria alla proibizione degli alcolici, di una società favorevole o contraria alla riduzione delle tariffe doganali, di un circolo del golf, eccetera. Egli diffonde in tutte queste realtà le opinioni che ha raccolto frequentando il Rotary.

Esiste quindi una struttura invisibile che, legando inestricabilmente innumerevoli gruppi e associazioni, costituisce il dispositivo attraverso cui il regime democratico organizza il suo spirito di gruppo e semplifica il proprio pensiero collettivo. Deplorare l'esistenza di tale meccanismo significa volere una società che non è mai esistita e che non ci sarà mai. Altrettanto privo di senso è ammettere la sua esistenza, ma auspicare che resti inutilizzato.

Emil Ludwig[10] dice che Napoleone era sempre attento a cogliere i segnali che giungevano dall'opinione pubblica, pronto ad ascoltare la voce del popolo, una voce che sfida ogni calcolo "Sapete -disse- ciò che ammiro di più nel mondo? L'impotenza della forza per organizzare qualcosa".[11]

Questo libro si propone di spiegare la struttura del meccanismo di controllo dell'opinione pubblica e dimostrare come viene manovrata da coloro che puntano a raccogliere il generale consenso per un'idea o per un particolare prodotto. Cercherà nel contempo di precisare il posto che questa nuova propaganda dovrebbe avere nel sistema democratico moderno e dare uno sguardo sulla progressiva evoluzione del suo codice morale e della sua pratica.

1. H.G. Wells (1866-1946). Giornalista e romanziere britannico, di origini modeste, autodidatta, fece studi scientifici all'università di Londra e strinse amicizia con T. Huxley, fisiologo amico di Darwin. Dopo aver insegnato e collaborato ad alcune riviste, iniziò a scrivere opere di fantascienza che lo resero celebre, pubblicando tra il 1895 e il 1901: *La visita meravigliosa*, L*a macchina del tempo*, *L'isola del dottor Moreau*, *L'uomo invisibile*, *La Guerra dei mondi*, I *primi uomini sulla Luna*. Nel 1916, durante la I Guerra mondiale scrisse Mr. Brittling incomincia a vederci chiaro dove il conflitto viene considerato: "la guerra che deve uccidere tutte le guerre". Ne Il mondo di William Clissold del 1926 propose

l'instaurazione di una repubblica mondiale e nella trilogia *La scienza e la vita* del 1929 si schierò a favore di uno stato mondiale. Del 1934 è il suo Tentativo di autobiografia.
2. Sono testate professionali, dedicate nell'ordine a: imprese, cinofili, farmacisti, ingegneri, droghieri, albergatori, contribuenti, gioiellieri, chiropratici, allevatori di bestiame, mugnai; produttori di noci, nocciole, arachidi; produttori di oleaginose; produttori di burro, uova e pollame; immobiliaristi, dettaglianti prêt-à-porter, legname da costruzione, salute e sicurezza, spiritismo, assicurazioni, salute pubblica, banchieri, veterinari, Daily News è invece un quotidiano generalista.
3. Associazione giovanile legata alla Confessione luterana.
4. Associazione di soccorso all'infanzia nata a Detroit nel 1915.
5. Daughter of the American Revolution, organizzazione femminile che raccoglie le discendenti dirette di tutti coloro che avevano combattuto la Guerra di indipendenza o l'avevano appoggiata, con lo scopo di conservare e alimentare il patriottismo, in obbedienza al motto: "God, Home, and Country". La prima sezione fu aperta nel 1890, oggi è presente oltre che nei cinquanta stati della federazione, in Canada, nel Regno Unito, in Australia, Giappone, Messico, Francia, Germania, Spagna, Bahamas e Bermuda.
6. The Colonial Dames of America, associazione patriottica femminile fondata nel 1890 le cui aderenti possono rivendicare un antenato stabilitosi nelle Colonie britanniche in America dal 1607-1775. The National Society of the Colonial Dames of America associazione patriottica femminile fondata anch'essa nel 1890, le sue aderenti vantano un antenato che risiedeva nelle Colonie americane dal 1750. Ha una struttura organizzativa federale, mentre la prima è governata dal centro di New York.
7. Elks, organizzazione massonica americana.
8. Woman's Christian Temperance Union, lega femminile anti-alcolica fondata nel 1874.
9. Boobies termine coniato dal giornalista e scrittore satirico Henri-Louis Mencken (1880-1954), soprannominato il Saggio di Baltimora, celebre negli anni '20-'30. Elitario, ammiratore di Nietzsche, provocatore, scriveva per la minoranza colta, mentre la maggioranza era composta dai booboise che disprezzava.
10. Emil Ludwig (1881-1948) scrittore tedesco di origine ebraica (il cognome originale era Cohn) famoso per le sue biografie di grandi personaggi storici: Goethe, Bismarck, Napoleone, Lincoln; e per le interviste alle figure politiche più significative dell'epoca come quella a Stalin nel 1931 che venne poi inserita nella biografia del dittatore sovietico, o quella a Mussolini. Nel mondo di lingua inglese la sua fama è legata soprattutto alla biografia di Napoleone tradotta nel 1926 subito dopo la sua pubblicazione in tedesco.
11. Conversazione di Napoleone con il poeta e critico Louis de Fontanes, riferita dallo scrittore Charles Augustin Sainte-Beuve nei suoi "Portraits litteraires".

2. La nuova propaganda.

“Lo stato sono io” proclamava Luigi XIV all’epoca in cui i re detenevano un potere assoluto, e in sostanza aveva ragione, ma da allora i tempi sono cambiati. La macchina a vapore, la stampa e l’alfabetizzazione di massa -il tridente della Rivoluzione industriale- hanno strappato il potere ai sovrani per consegnarlo al popolo che lo ha ricevuto in retaggio. In effetti la forza economica spesso si traduce in autorità politica e la storia della Rivoluzione industriale rivela come essa sia passata dal trono e dall’aristocrazia alla borghesia. Il suffragio universale e la generalizzazione dell’istruzione hanno in seguito rafforzato questo processo, al punto che a sua volta la borghesia incomincia a temere il popolo minuto, le masse che si ripromettono di giungere al potere.

Oggi tuttavia si profila una reazione, la minoranza ha scoperto di poter influenzare la maggioranza in funzione dei suoi interessi, ormai è possibile plasmare l’opinione delle masse per convincerle a orientare nella direzione voluta la forza che hanno da poco acquisito. Un processo inevitabile, data la struttura attuale della società.

La propaganda interviene necessariamente in tutti i suoi aspetti rilevanti, che si tratti di politica, di finanza, di industria o agricoltura, delle attività assistenziali o dell’educazione.

La propaganda è l’organo esecutivo del governo invisibile. L’istruzione generalizzata doveva permettere alla persona comune di padroneggiare l’ambiente in cui viveva. Se dobbiamo credere all’ideologia democratica, dopo aver imparato a leggere e scrivere, essa avrebbe avuto le capacità per governare, l’alfabetizzazione di massa invece le ha consegnato una serie di idee stereotipate, sorta di stampini con slogan pubblicitari, editoriali, informazioni più o meno scientifiche, futilità della stampa scandalistica e luoghi comuni attinti dalla storia. Gli stampini sono riprodotti in milioni di copie ed è sufficiente esporli a stimoli identici, perché abbiano tutti la stessa impronta. Può sembrare eccessivo affermare che il grande

pubblico americano debba la maggior parte delle sue idee a una tecnica di vendita all'ingrosso, eppure il dispositivo che consente la loro diffusione su grande scala si chiama propaganda, cioè, in senso ampio, ogni attività organizzata per diffondere una credenza o una dottrina particolare.
Per molti il termine propaganda ha una connotazione sgradevole, ma in realtà, per determinare se essa sia un bene o un male, bisogna prima pronunciarsi sul merito della causa che serve e sulla correttezza dell'informazione pubblicata.
Il termine ha alcune definizioni tecniche che, come ogni altra cosa in questo mondo, non sono né buone, né cattive, anche se la forza dell'abitudine spinge a collocarle nell'una o nell'altra categoria. Il dizionario Funk and Wagnall dà quattro definizioni di propaganda:

1. Assemblea dei cardinali che controllavano le missioni straniere; congregazione della Propaganda fondata a Roma da papa Urbano VIII per l'istruzione dei missionari cattolici: Congregatio de Propaganda Fide.

2. Per estensione, istituzione o procedura che ha lo scopo di propagare una dottrina o un sistema.

3. Sforzo sistematico che mira a ottenere il sostegno del grande pubblico per un'opinione o una linea d'azione

4. Principi diffusi da una propaganda.

Un numero recente di Scientific American vuole restituire rispettabilità a "questa bella antica parola":

Non c'è un termine inglese il cui senso sia stato così tristemente deformato come quello di "propaganda", un'alterazione che si è verificata soprattutto durante l'ultima guerra quando ha assunto una connotazione decisamente sinistra.

Lo Standard Dictionary ci dice tuttavia che all'inizio designava una congregazione (o un collegio) di cardinali istituito a Roma nel 1627 per assistere e controllare le missioni all'estero. Il termine fu ripreso per indicare la Congregazione della Propaganda, fondata in Vaticano da Urbano VIII per istruire i missionari cattolici. In seguito la parola servì a indicare ogni istituzione o procedimento destinato a diffondere una dottrina o un sistema.

A giudicare da questa definizione la propaganda nel vero

senso del termine è una forma perfettamente legittima dell'attività umana. Un'organizzazione sociale, religiosa o politica che professa certi valori e vuole farli conoscere, con la parola o con lo scritto, fa della propaganda.

La verità si impone e deve prevalere. Se un gruppo di persone ritiene di aver scoperto una verità preziosa ha il dovere, più che il privilegio, di farla conoscere. E quando costoro comprendono subito che devono organizzarsi per diffondere ampiamente e in modo efficace la verità, non esitano a utilizzare la stampa e la tribuna per darle la maggiore circolazione possibile. La propaganda diventa cattiva e da condannare quando i suoi autori si adoperano deliberatamente e con conoscenza di causa a diffondere menzogne e produrre effetti negativi per il bene pubblico.

Nella sua prima accezione "propaganda" è una parola perfettamente sana, di onesto lignaggio e di nobile storia. La connotazione sinistra che ha oggi assunto rivela soltanto come gli adulti restino puerili. Un gruppo di cittadini prende la penna e la parola per sostenere una certa linea d'azione su un determinato problema che agita le coscienze, e nel far ciò crede sinceramente di operare nell'interesse della collettività. Si tratta di propaganda? Niente affatto. È solo un modo semplice e diretto di dire la verità. Per contro un altro gruppo di cittadini esprime opinioni contrarie e le sue affermazioni saranno subito bollate come propaganda […]

"Ciò che è buono per l'uno è buono anche per l'altro", recita un adagio. Se non vogliamo che questa bella, antica parola scompaia dal dizionario dei nostri figli e dei nostri nipoti, è ora di restituirle il posto che merita di occupare e di restaurare la dignità del suo significato.

L'influenza della propaganda sull'andamento dei nostri affari stupisce le persone più informate. Tuttavia basta leggere tra le righe dei giornali per avere una piccola idea della sua presa sull'opinione pubblica. Ora, mentre sto scrivendo, la prima pagina del "New York Times" contiene otto informazioni importanti, quattro sono della propaganda, il lettore ingenuo penserà che riguardano fatti di attualità, invece… Ecco i titoli che le annunciano:

"Dodici Stati avvertono la Cina che il loro aiuto dipende dalla sua

volontà di riforma."

"Il sionismo non ha futuro" dichiara M. Pritchett.

"Le agenzie immobiliari chiedono un'inchiesta sui visti di transito."

"Il nostro livello di vita non è mai stato così alto, secondo il rapporto Hoover."

Esaminiamoli nell'ordine. L'articolo sulla Cina riassume il tenore del documento firmato dalla Commissione per l'extraterritorialità in Cina e presenta la posizione delle grandi potenze sul pasticcio cinese.[1] La sua importanza non deriva tanto dal contenuto, "il ministero degli Esteri l'ha reso pubblico oggi" per esporre a tutti gli americani il suo punto di vista. Il testo quindi attinge la propria autorità dalla fonte, nella misura in cui i lettori sono, in generale, pronti ad accettare l'opinione del ministro degli Esteri.

Il rapporto del dottor Pritchett, uno degli amministratori della Fondazione Carnegie[2] per la pace nel mondo, risponde a un tentativo di raccogliere informazioni sulla colonia ebraica insediata in un mondo arabo instabile. Lo studio preliminare ha convinto il suo autore che nel lungo periodo il sionismo "provocherà più violenza e disgrazie agli ebrei e agli arabi" e, per convincere il pubblico della giustezza di questo punto di vista, lo pubblica richiamandosi alla Fondazione Carnegie.

Per quanto riguarda la dichiarazione del presidente della camera degli agenti immobiliari di New York e quella del ministro Hoover,[3] entrambe puntano a raccogliere l'adesione del pubblico alle loro posizioni.

Non ho riportato questi esempi per dare l'impressione che la propaganda in certi casi sarebbe malefica, ma per dimostrare come si orienta il corso degli avvenimenti e in che modo le persone che decidono questo orientamento influenzano l'opinione pubblica. In quanto tali, i quattro casi appartengono alla propaganda moderna, un termine che cercheremo di definire.

Si tratta di una pratica molto diffusa che consiste nel creare le situazioni e simultaneamente delle immagini nella mente di milioni di persone. Oggi è utilizzata in quasi tutte le iniziative di una certa importanza: per edificare una cattedrale, finanziare un'università, commercializzare un film, preparare l'emissione di obbligazioni o eleggere il capo di stato. L'effetto sul pubblico viene creato a seconda dei casi da un propagandista, professionale o no, investito di tale compito. Bisogna ricordare prima di tutto che la propaganda

è universale e permanente, poi che il suo scopo è quello di inquadrare l'opinione pubblica, così come un esercito inquadra i suoi soldati. Le persone che possono essere mobilitate sono legioni e una volta inquadrate danno prova di una tale tenacia che esercitano una pressione irresistibile sul legislatore, sui direttori dei giornali e sul corpo insegnante. Il loro gruppo difende con i denti e con le unghie i suoi "stereotipi" come li chiama Walter Lippmann[4] e trasforma personalità eminenti (i leader dell'opinione pubblica) in una sorta di legni trasportati dalla corrente. Quando, annusando ciò che forse assomiglia a una sete di ideale lo Stregone Imperiale[5] ci descrive come una nazione popolata esclusivamente da "Nordici" patrioti, l'americano medio di antica origine bianca incomincia a impadronirsi di questa immagine che è del tutto conforme ai suoi pregiudizi e poi la fa sua, perché si sente estromesso da una posizione legittima, minacciato nella sua prosperità dalle nuove generazioni di immigrati. Indossando la veste e il cappuccio bianchi che compongono il suo nuovo abbigliamento, egli si unisce a migliaia dei suoi simili che insieme formano un gruppo abbastanza forte per pesare sull'elezione di un governatore o decidere una convenzione nazionale.

Considerando la nostra organizzazione sociale, ogni progetto importante deve essere approvato dall'opinione pubblica, in altre parole il movimento più ammirevole rischia di fallire se non riesce a imprimersi nelle menti. Che riguardi la pubblica assistenza o gli affari, la politica o perfino la letteratura, dovunque la propaganda si impone, perché bisogna mobilitare la gente affinché dia del denaro, così come viene mobilitata per la campagna antitubercolare. L'Associazione per il miglioramento delle condizioni di vita dei poveri di New York, il Near East Relief[6] e la miriade di organizzazioni esistenti devono convincere l'opinione pubblica, alla stessa stregua che se volessero vendergli un dentifricio. La riduzione della mortalità infantile è per noi un motivo di fierezza, ma dobbiamo ricordare che ciò è anche un risultato della propaganda.

Presente dovunque la propaganda modifica le nostre immagini mentali del mondo, anche se l'osservazione sembra troppo pessimista -il che peraltro è da dimostrare- le tendenze che l'opinione pubblica riflette sono indubbiamente vere. Sempre di più la propaganda viene utilizzata perché è stata riconosciuta la sua efficacia nell'ottenere l'adesione delle masse. Perciò quando qualcuno -non importa chi- ha una sufficiente influenza, può trascinare con sé una parte della popolazione, almeno per un certo tempo e verso un obiettivo preciso. Una volta coloro che governavano erano delle guide, dei capi, orientavano il corso della storia facendo ciò avevano progettato. Gli attuali successori di quei

personaggi e che esercitano il potere in virtù della loro posizione e delle loro attitudini, non possono più fare ciò che vogliono senza il consenso delle masse e per ottenerlo hanno trovato uno strumento sempre più affidabile nella propaganda, che ha quindi un radioso futuro davanti a sé.

Certamente l'incredibile successo registrato durante la guerra ha rivelato a una minoranza di persone intelligenti le possibilità che la propaganda offre per mobilitare l'opinione pubblica a favore di una qualsiasi causa. Il governo americano e numerosi servizi patriottici elaborarono una tecnica nuova per la maggior parte di coloro che erano abituati a stimolare l'opinione pubblica. Oltre a utilizzare tutti gli strumenti possibili -visivi, grafici e sonori- per indurre i cittadini a sostenere lo sforzo della nazione, riuscirono a ottenere il contributo di eminenti personalità di ogni ambiente, uomini la cui parola era vangelo per centinaia, migliaia e perfino centinaia di migliaia dei loro seguaci. Esse ebbero così l'appoggio di corporazioni professionali, religiose o commerciali, di gruppi patriottici, organizzazioni sociali e regionali i cui membri seguivano le indicazioni dei loro leader e portavoce abituali, riprendevano per proprio conto le idee espresse nelle pubblicazioni che leggevano con interesse.

Parallelamente i manipolatori dello spirito patriottico utilizzavano i cliché mentali e le molle classiche dell'emozione per suscitare reazioni collettive contro le atrocità descritte e illustrate, sollevando l'indignazione delle masse contro il terrore e la tirannia del nemico. Era dunque naturale che, finita la guerra, le persone intelligenti si fossero interrogate sulla possibilità di applicare la stessa tecnica per affrontare i problemi del tempo di pace.

A dire il vero dopo la guerra la pratica della propaganda ha preso forme molto diverse da quelle prevalenti vent'anni fa, per cui, a ragione, si può parlare di nuova propaganda.

Essa prende in considerazione non solo l'individuo o l'opinione pubblica in quanto tali, ma anche e soprattutto la struttura organizzativa della società, con l'intreccio delle sue formazioni collettive e delle loro diverse, reciproche dipendenze. Considera l'individuo non solo come una cellula del corpo sociale, ma anche come una cellula organizzata all'interno di un dispositivo sociale. Stimolate un terminale nervoso in un punto sensibile e scatenerete la reazione automatica di un membro o di un organo preciso.

Il commercio offre esempi clamorosi dell'influenza che certi gruppi di interesse possono esercitare sul pubblico. Prendiamo il caso dell'industria tessile minacciata di perdere grandi quote di mercato.

Il problema si era posto qualche tempo fa per i produttori di velluto, sull'orlo del fallimento perché quel tipo di tessuto non andava più di moda.

Dopo un'analisi della situazione gli imprenditori verificarono che era ormai impossibile rilanciare il velluto negli Stati Uniti e si misero alla ricerca del suo centro di gravità. Parigi evidentemente! Tuttavia decisero di non puntare tutto in quella direzione. Parigi è la capitale della moda, Lione la capitale della seta.

Si stabilì di mirare all'obiettivo senza lasciare nulla al caso, utilizzando i grandi centri della moda per influenzare il pubblico, poi creando un centro specializzato nel velluto e sostenuto dagli industriali del tessile. Il suo primo compito fu quello di mettersi in contatto con le manifatture lionesi e i sarti parigini per informarsi su ciò che facevano, incoraggiandoli a utilizzare il velluto per le loro linee di moda, in cambio ne avrebbero acquistato la produzione.

Nel gruppo di lavoro fu arruolato un parigino intelligente che andò a trovare Lanvin e Worth, Agnès, Patou[7] e altri per esortarli a usare il velluto per i loro abiti e cappelli. La presentazione al grande pubblico si limitò a mostrare ai clienti americani, più precisamente alle eleganti donne americane, le creazioni in velluto uscite dagli atelier dei sarti e delle modiste. Le donne cominciarono a indossare capi di velluto perché piacevano e perché era di moda.

Posti anch'essi di fronte a questa situazione obiettiva (benché fabbricata ad arte) i redattori di moda dei magazine e dei giornali americani ne diedero notizia nei loro articoli, influenzando il pubblico dei consumatori. Così poco a poco il gusto per il velluto si estese a tutto il paese. La domanda creata lentamente, ma su basi certe, a Parigi guadagnò l'America. Un grande magazzino desideroso di imporsi sul mercato presentò abiti e cappelli in velluto ideati dai sarti francesi e rese noti i telegrammi elogiativi ricevuti da questi ultimi. L'eco del nuovo stile si diffuse da un capo all'altro del paese, in altri grandi magazzini animati dalle stesse ambizioni. Piovevano comunicati e lettere, la turista americana vestita di velluto da capo a piedi, si offriva ai fotoreporter che l'attendevano all'arrivo della nave.

Questa concatenazione di circostanze prodotte ad arte, ebbe l'effetto voluto. "La moda volubile ritorna al velluto" scrisse ironicamente un giornale, ma intanto migliaia di persone riuscirono a conservare il proprio posto di lavoro nell'industria tessile americana.

Se osserviamo la società nel suo insieme, dobbiamo riconoscere che la nuova propaganda serve, più spesso di quanto non si voglia ammettere, a circoscrivere le aspirazioni delle masse e realizzarle.

Affinché un desiderio di riforma si traduca nei fatti, non basta sia condiviso da molte persone, esse devono esprimerlo tanto chiaramente da imporlo con forza al legislatore. Milioni di casalinghe ritengono che bisognerebbe vietare la vendita di alcuni prodotti dannosi per la salute, ma i loro auspici individuali hanno ben poche possibilità di concretizzarsi sul piano giuridico, fino a quando questa richiesta, formulata sottovoce, non sarà organizzata, espressa in modo da essere ascoltata e rivolta direttamente al corpo legislativo o al Congresso sotto una forma che ottenga il risultato voluto. Consapevolmente o no, queste casalinghe ricorrono alla propaganda per orchestrare la loro richiesta e far sì che venga soddisfatta.

È altresì evidente che le minoranze intelligenti devono, in maniera costante e sistematica, sollecitarci con la loro propaganda. Il proselitismo attivo di questi gruppi che riescono a coniugare l'interesse individuale con quello collettivo è il motore del progresso e dello sviluppo degli Stati Uniti. Soltanto l'energia dispiegata da alcuni cervelli brillanti può indurre tutta una popolazione a conoscere le nuove idee e applicarle.

Piccoli gruppi sono perciò in grado di indurci a pensare ciò che vogliono su un determinato argomento. Tuttavia in generale ogni propaganda ha i suoi partigiani e i suoi detrattori, gli uni e gli altri sono accaniti nel cercare di convincere la maggioranza.

1. I "trattati ineguali" del 1842 e 1844, dopo la seconda Guerra dell'oppio, accordavano alle potenze occidentali delle concessioni extraterritoriali nei grandi porti e furono messi in discussione negli anni '20 dal movimento nazionalista cinese e in seguito progressivamente abrogati.
2. Fondazione Carnegie, dal nome di Andrew Carnegie (1835-1919), industriale e filantropo americano di origini scozzesi, fondò nel 1900 la Carnegie Steel Company of New Jersey che dominava il mercato dell'industria siderurgica americana, acquistata nel 1901 da Pierpont Morgan diventò la US Steel Corporation. Carnegie si dedicò allora alle fondazioni caritatevoli e agli istituti scientifici che aveva creato.
3. Herbert Clark Hoover (1874-1964), uomo politico repubblicano. Dopo aver lavorato come ingegnere in diversi paesi, fu incaricato della distribuzione degli aiuti alimentari americani durante e dopo la I Guerra mondiale e nominato ministro del Commercio dal 1921 al 1924. Eletto presidente degli Stati Uniti nel 1928 avviò la realizzazione di un grande programma di sviluppo economico e sociale, ma le sue iniziative (Federal Farm Board 1930; Reconstruction Finance Corporation 1932) furono vanificate dagli effetti della Grande Crisi, e il democratico Franklin Delano Roosevelt vinse le elezioni del 1932. Quando la crisi si estese all'Europa il suo intervento consentì la moratoria Hoover (1931) e la conferenza di Losanna (1932) misero fine alla questione delle riparazioni.
4. Walter Lippmann (NY 1889-1974) da una famiglia tedesca di origine ebraica, nel 1913 è tra i fondatori del magazine The New Republic, durante la I Guerra mondiale è consigliere del presidente Woodrow Wilson e lo assiste nella redazione dei famosi "14 punti". Nel 1920 in uno studio intitolato *A Test of the News*, afferma che il New York Times ha coperto la rivoluzione bolscevica in modo tendenzioso e impreciso, nel 1922 edita Public Opinion

sui rapporti tra media e democrazia, nel 1925 *The Phantom Public*, dal 1931 al 1966 lavora come editorialista per il “New York Herald Tribune”. Negli anni ’60 è una firma de “il Giorno”, quotidiano -in quel periodo- di proprietà dell’Eni.
5. Allude al successo del nuovo Ku Klux Klan fondato nel 1915 da Simmons, lo “Stregone Imperiale” dell’Impero Invisibile (Stati del Sud), che negli anni ’20 contava milioni di aderenti, attivi anche negli Stati del Nord.
6. Near East Relief, denominazione abbreviata dell’American Committee for Armenian and Syrian Relief, organizzazione creata nel 1915 negli Stati Uniti per alleviare le sofferenze soprattutto della popolazione armena vittima della repressione ottomana, nel 1918 prese il nome di American Committee for Relief in the Near East continuando la sua attività in varie forme fino al 1930.
7. Jeanne Lanvin (1867-1946) stilista francese lanciò per prima la moda infantile, specializzandosi poi nei vestiti ricamati (boleri, abiti da sera o per grandi cerimonie), fondò la sua casa a Parigi nel 1889. Charles Frédéric Worth (1825-1895) stilista francese di origini britanniche, giunse a Parigi dove lavorò in una casa di seterie, nel 1858 aprì la sua casa di moda che raggiunse una fama mondiale grazie alla principessa di Metternich e all’imperatrice Eugenia, dopo la guerra del 1870 collaborarono i figli, la maison Worth continuò la sua attività fino al 1952. Jean Patou, (1887-1936) stilista francese, principale concorrente di Chanel, impose una linea lunga e fluida che esaltava lo stile alla “garçonne”, la sua casa fondata nel 1919, superò la crisi del 1929 grazie al successo di profumi, come “Amour-amour” o “Que sais-je?” e continuò dopo la morte del fondatore

3. I nuovi propagandisti.

Chi sono gli uomini, i quali, senza che noi ce ne accorgiamo, ci suggeriscono cosa pensare, ci dicono chi dobbiamo ammirare e chi disprezzare, oppure come dobbiamo considerare la proprietà dei servizi pubblici, le tariffe doganali, il prezzo del caucciù, il piano Dawes[1] o l'immigrazione?

Sono sempre loro che ci consigliano l'arredamento della nostra casa, il menu quotidiano, il modello di camicia più elegante, gli sport da praticare, gli spettacoli da vedere, le iniziative benefiche meritevoli di aiuto, i quadri degni di ammirazione, e perfino i termini gergali da inserire durante una conversazione e le battute di spirito che ci dovrebbero far sbellicare dalle risate.

Se volessimo compilare l'elenco degli uomini e delle donne che per la loro posizione sociale devono essere considerati come opinion maker, avremmo una lunga lista di nomi recensiti nel Who's Who.

L'inventario comprenderebbe il presidente degli Stati Uniti e il consiglio dei ministri al gran completo, i senatori e i rappresentanti eletti al Congresso, i governatori dei nostri quarantotto stati, i presidenti della camere di commercio delle nostre cento maggiori città, i presidenti direttori generali dei consigli di amministrazione delle prime cento grandi imprese industriali, il presidente dei numerosi sindacati affiliati all'American Federation of Labor.[2]

Il presidente di ogni corporazione e organizzazione professionale nazionale, il presidente di tutti gruppi costituiti negli Usa in base alla razza o alla lingua, i direttori di centinaia di grandi quotidiani e magazine famosi, i cinquanta scrittori più letti, i presidenti delle cinquanta opere di beneficenza più benemerite, i venti produttori teatrali e cinematografici più conosciuti, i cento arbitri della moda più ascoltati, gli ecclesiastici più stimati e più influenti delle cento maggiori città, i rettori delle nostre università e i presidi di facoltà, i più eminenti rappresentanti del loro corpo insegnante, i più potenti finanzieri di Wall Street, gli sportivi più celebri, eccetera.

Una simile lista comprenderebbe migliaia di persone. Tuttavia

sappiamo che molte di esse sono a loro volta sotto l'influenza di individui, spesso noti solo a una cerchia molto ristretta.

Più di un rappresentante alla Camera, quando prepara il suo programma segue i suggerimenti di un cacicco del partito il cui nome dice poco o nulla a coloro che non appartengono all'apparato politico. Ecclesiastici eloquenti possono avere molta influenza sulle loro comunità, ma generalmente seguono le indicazioni che giungono dall'alta gerarchia. Nello stesso modo i dirigenti delle camere di commercio sono abili nel convincere gli uomini d'affari della propria regione della bontà delle loro idee sui vari problemi, ma queste spesso sono suggerite da un'autorità nazionale. Anche se, in base alla formula canonica, quel certo candidato alle presidenziali è stato "designato" per rispondere a "un'immensa attesa popolare" tutti sappiamo in realtà che è stato scelto da una decina di signori riuniti in un piccolo comitato.

Il potere degli uomini dell'ombra è talora manifesto. La storia del gabinetto segreto che decideva le sorti della nazione intorno a un tavolo da poker in una piccola serra di Washington è entrata nella leggenda.[3] Ci fu un tempo in cui un uomo solo, Mark Hanna[4] dettava al governo le grandi linee della politica, o, altro esempio, un Simmons[5] poté raccogliere l'adesione di milioni di persone su un programma politico caratterizzato da intolleranza e violenza.

Per il pubblico questi personaggi presentano tutte le caratteristiche di coloro che fanno parte del "governo invisibile", ma nutriamo il sospetto che esistano anche in altri ambienti dei dittatori altrettanto influenti dei politici. Una Irene Castle[6] può imporre la moda dei capelli corti al novanta per cento delle donne che pretendono di essere eleganti. Gli arbitri francesi della moda hanno accorciato a tal punto le gonne che se solo vent'anni fa una newyorkese avesse indossato pubblicamente un simile abbigliamento sarebbe stata subito arrestata e messa in galera. Oggi invece questa scelta ha costretto tutta l'industria del prêt-à-porter femminile a riorganizzarsi, investendo centinaia di milioni di dollari.

Dirigenti invisibili controllano il destino di milioni di esseri umani. Generalmente ignoriamo fino a che punto le dichiarazioni e le azioni di coloro che occupano il proscenio siano dettate da abili personaggi che agiscono dietro le quinte. E, cosa ancora più grave, non comprendiamo come e quanto riescano a plasmare il nostro modo di pensare e i nostri comportamenti.

In molti ambiti della vita quotidiana dove crediamo di poter esercitare il libero arbitrio, in realtà obbediamo a temibili dittatori. Chi acquista un abito è convinto di scegliere il modello che gli piace, conforme ai suoi gusti e adatto alla sua personalità, in realtà è

molto probabile invece che si pieghi agli ordini di un grande, anonimo sarto londinese, socio in accomandita di una casa di confezioni molto stimata tra gli uomini di mondo. È lui che suggerisce a questo campione di persone scelte con la massima cura, di indossare vestiti blu piuttosto che grigi, una giacca con due bottoni invece che tre, e maniche un po' più strette di quelle della stagione passata. I distinti clienti approvano. In che cosa tutto ciò riguarda il signor John Smith di Topeka?[7]

Il sarto londinese lavora sotto contratto con una grande società americana specializzata nelle confezioni maschili e le invia in breve tempo i modelli prenotati dagli arbitri dell'eleganza britannica. Non appena la società riceve questi disegni e le specifiche relative al colore, alla qualità e alla consistenza del tessuto, passa un'ordinazione di diverse centinaia di migliaia di dollari ai vari produttori. Gli abiti sono tagliati e cuciti secondo le indicazioni precise fornite da Londra, poi vengono presentati come il non plus ultra della moda. A New York, Chicago, Boston e Filadelfia gli uomini che ci tengono ad essere eleganti li indossano subito e davanti alla loro autorevolezza il cittadino di Topeka prima o poi si inchina.

Anche le donne subiscono le ingiunzioni del governo invisibile. Un filatore di seta che cercava nuovi sbocchi commerciali suggerì a una grande industria calzaturiera di ricoprire di seta le sue scarpette per assortirle all'abito delle elegantone. Subito approvata, l'idea divenne oggetto di una propaganda sistematica, una nota attrice fu convinta a calzare quelle scarpe e la moda si diffuse rapidamente. La fabbrica era pronta a soddisfare la domanda che era stata creata e la seteria produceva una quantità crescente di tessuto per rispondere alle pressanti richieste del calzaturificio.

L'uomo che aveva lanciato questa idea dominava così un aspetto della vita sociale femminile.

Altre persone ci impongono la loro legge in diversi ambiti dell'esistenza quotidiana. A fianco dei potenti che agiscono all' "ombra del trono", ci sono coloro che intervengono sulle variazioni del tasso di sconto federale o che decretano quali saranno i balli in voga nella prossima stagione. Se (cosa non del tutto inconcepibile) un governo invisibile dirigesse effettivamente i nostri destini, il martedì si rivolgerebbe a un certo gruppo di leader per raggiungere un determinato obiettivo, il mercoledì agirebbe tramite un altro gruppo, completamente diverso, e così di seguito.

Il concetto di governo invisibile è tuttavia relativo. Un pugno di persone detta molto probabilmente i metodi pedagogici di quasi tutte le nostre scuole, ma secondo un'altra prospettiva, un genitore è anche un capo clan che esercita la propria autorità sui suoi figli.

La concentrazione del governo invisibile nelle mani di pochi individui si spiega con il costo dei dispositivi sociali necessari per controllare i pensieri e i comportamenti delle masse. Costa molto promuovere un'idea o un prodotto presso cinquanta milioni di persone, sono onerosi anche i mezzi per convincere i leader che in ogni settore influenzano i gusti e i comportamenti del pubblico. Da qui la tendenza crescente a centralizzare le operazioni di propaganda affidandole a specialisti che sempre di più occupano un ruolo e funzioni a se stanti.

La comparsa di professioni finora sconosciute richiede un rinnovamento della terminologia. Il propagandista specializzato che si fa l'interprete dei progetti e delle idee presso l'opinione pubblica e ne riporta le reazioni agli artefici di questi progetti e di queste idee, viene ormai comunemente definito un "consigliere in pubbliche relazioni".

La nuova professione delle PR nasce dalla sempre più complessa vita moderna e dalla concomitante necessità di spiegare le iniziative di una parte della popolazione ad altri settori della società. Essa trova origine anche dalla crescente dipendenza delle istanze del potere dall'atteggiamento della pubblica opinione. Che siano monarchici o repubblicani, democratici o comunisti, i regimi hanno bisogno del consenso dell'opinione pubblica per realizzare i loro progetti.

Del resto ogni governo può operare solo con l'accordo dei governati. Le industrie, i servizi pubblici, i movimenti educativi, ogni gruppo che intende rappresentare un concetto o un prodotto, una corrente di idee maggioritaria o minoritaria, hanno successo solo con l'avallo dell'opinione pubblica che è implicitamente coinvolta nelle iniziative di grande rilevanza.

Un consulente in PR è quindi colui che servendosi dei mezzi della comunicazione moderna e delle formazioni collettive presenti all'interno della società, si incarica di far conoscere una determinata idea al grande pubblico. Ma non si limita a questo, studia i comportamenti, le dottrine, i sistemi, e le maniere per ottenere il sostegno popolare, è attento alle cose concrete come i prodotti grezzi e manufatti, sa che cosa avviene nei servizi pubblici, nelle grandi corporazioni e nelle associazioni che rappresentano interi settori industriali.

Le funzioni che svolge per il suo cliente sono molto simili a quelle di un avvocato, con la sola differenza che quest'ultimo si concentra sugli aspetti giuridici dell'azione del proprio assistito, mentre il consulente in PR lavora sui punti di contatto tra l'attività del cliente e il pubblico. Segue dalla A alla Z lo sviluppo delle idee, dei prodotti, dei processi suscettibili di sedurre le masse o

comunque destare il loro interesse.

Ad esempio quando lavora per un industria, studia il prodotto, i mercati, le reazioni del pubblico al prodotto, l'atteggiamento del personale verso il prodotto e la clientela, la cooperazione degli organismi di distribuzione. Dopo aver esaminato tutti questi fattori e altri ancora, il consulente in PR, presenta tutto ciò che fa il suo cliente in modo da attirare l'attenzione e il consenso del pubblico. I mezzi utilizzati sono quelli propri della comunicazione in senso largo: lo scambio verbale ed epistolare, il teatro o il cinema, la radio, le conferenze, i quotidiani, i settimanali e altro. Il consulente in PR non è un pubblicitario, ma qualcuno che consiglia di ricorrere alla pubblicità tutte le volte che lo ritiene utile, spesso un'agenzia pubblicitaria lo contatta per aiutarlo nel suo lavoro, perché non c'è conflitto né duplicazione con quello dell'agenzia.

In un primo tempo si dedica all'analisi dei problemi che gli vengono presentati, poi verifica se l'offerta proposta dal suo cliente incontrerà il favore del pubblico o se ci sono gli strumenti per influenzarlo in tal senso. Sarebbe infatti inutile preparare il terreno per lanciare un'idea o un prodotto che sappiamo già in anticipo avere ben scarse probabilità di successo.

Ad esempio se un orfanotrofio rileva una riduzione sensibile delle donazioni, si stupisce dell'atteggiamento del pubblico che nei suoi confronti manifesta indifferenza o addirittura ostilità, il consulente in PR potrà scoprire dopo una ricerca, che la sensibilità dell'opinione pubblica alle moderne tendenze sociologiche suscita una critica subconscia di questa istituzione che non risponde più alle nuove norme che prevedono una struttura diversa, organizzata in padiglioni simili a piccole case. Allora raccomanderà al suo cliente di apportare le modifiche necessarie. Altro esempio, solleciterà una compagnia ferroviaria a dotarsi di un treno rapido perché in tal modo aumenterà il suo prestigio e i benefici effetti avranno certamente ricadute positive sul corso delle azioni e delle obbligazioni della società.

Sollecitato dai produttori di corsetti che vogliono rilanciare il prodotto, farà loro notare che si tratta di un'idea irrealizzabile, tenuto conto dell'emancipazione femminile, i suoi esperti del settore potranno tuttavia scoprire che le donne potrebbero essere disposte ad accettare un modello di bustino privo di tutti quegli elementi che lo rendevano scomodo e dannoso per la salute.

In un secondo tempo si interessa al pubblico potenziale, studia i gruppi che il suo cliente vuole raggiungere, individua i leader che possono facilitare l'approccio. Si tratta di gruppi sociali, economici o territoriali, classi di età, formazioni politiche o religiose, comunità etniche, linguistiche o culturali: sono queste le categorie attraverso

le quali, per conto del suo cliente, si rivolge al grande pubblico. Dopo aver compiuto questa duplice analisi e vagliati i risultati, passerà alla fase successiva: l'elaborazione di una strategia che definisce la pratica generale, le procedure e le modalità che il suo cliente dovrà seguire tutte le volte che entra in contatto con il pubblico.

Il riconoscimento delle diverse funzioni che spettano al consulente in PR risale probabilmente all'inizio del secolo, quando una serie di scandali colpì le società di assicurazioni e suscitò l'indignazione generale per le somme che le grandi imprese avevano investito nella stampa popolare per farsi pubblicità. I gruppi assicurativi messi sotto accusa, scoprendo l'ostilità di quei cittadini che pretendevano di servire, si rivolsero agli esperti perché li aiutassero a capire l'opinione pubblica e si facessero loro interpreti presso di essa.

Mossa da un interesse puramente personale l'assicurazione Metropolitan Life[8] decise di avviare una campagna che, a vantaggio suo e del pubblico, doveva mettere sotto un'altra luce le compagnie di assicurazione in generale e il proprio marchio in particolare. Si adoperò per ottenere una posizione preminente inducendo le persone a sottoscrivere le sue polizze, a tale scopo dispiegò un'iniziativa volta a coprire tutti gli aspetti della vita, sia collettivi che individuali. Propose ai Comuni delle inchieste sanitarie, raccolse i pareri degli specialisti, inondò il grande pubblico di informazioni e consigli in materia di igiene. La riorganizzazione investì anche la sede della compagnia, un edificio abbastanza originale per imporsi allo sguardo e rimanere impresso. In tal modo la Metropolitan Life riuscì a raccogliere un ampio consenso, quanto più aumentavano i contatti con la società, tanto più si moltiplicavano il numero e le diversità delle polizze.

Nel giro di una decina d'anni molte imprese decisero di assumere, sotto varia denominazione, un consulente in PR, perché avevano compreso che la loro prosperità dipendeva dal consenso sociale che riuscivano a conquistare. Lungi dal pensare, come in passato, che la società "non doveva immischiarsi" con i loro affari, le imprese si adoperarono per convincere la società che rispettavano le sue esigenze di onestà e di giustizia.

Un'azienda sapendo che il pubblico disapprovava la sua politica dell'occupazione, decise di adottare una linea di condotta più illuminata, al solo scopo di conciliarsi l'opinione pubblica. Un grande magazzino che dopo una ricerca scopre che la contrazione delle vendite è dovuta alla maleducazione dei suoi dipendenti, organizza subito un corso di formazione per insegnare loro l'abc della cortesia e del tatto.

L'esperto in relazioni pubbliche può presentarsi come direttore o consulente, spesso occupa un posto di segretario generale, di vicepresidente o direttore, di attaché di gabinetto o di delegato, ma indipendentemente dal titolo ufficiale, svolge funzioni definite con precisione e le sue valutazioni hanno un'influenza determinante sul comportamento del gruppo o della persona per cui lavora.

Oggi molti ancora pensano che il consulente in PR sia un propagandista, in realtà il momento in cui generalmente si pensa incominci ad intervenire, corrisponde spesso alla fase ultima della sua azione. Dopo una ricerca approfondita sul pubblico e sul committente la sua missione può definirsi conclusa con la formulazione delle misure che ritiene opportune, talvolta va oltre, per garantire pieno successo al suo lavoro. In molti casi, se si vuole che il grande pubblico comprenda e apprezzi nel suo giusto valore le intenzioni di un commerciante, di un educatore o di un uomo di stato, è indispensabile informarlo costantemente in modo dettagliato e trasparente. Il consulente in PR deve allora dare prova di una vigilanza costante, per impedire che la diffusione di informazioni non adeguate o sbagliate abbiano ricadute molto negative. Una falsa voce propalata in un momento critico è in grado di provocare un crollo delle azioni che costerebbe milioni di dollari. Il segreto o il mistero che avvolgono le transazioni finanziarie di un'impresa genera un sospetto diffuso che potrebbe diventare un invisibile freno a tutte le iniziative rivolte all'opinione pubblica. Il consulente in PR deve essere capace di bloccare alla fonte le voci e i sospetti, dando nel più breve tempo possibile informazioni esatte o più complete, tramite mezzi di diffusione efficaci. Deve inoltre stabilire una fiducia talmente solida nell'integrità del proprio cliente, da spegnere sul nascere ogni insinuazione e diceria.

Le sue funzioni possono anche comportare la ricerca di nuovi mercati di cui non sospettava neppure l'esistenza.

Riconoscere che il lavoro delle PR costituisce una professione a pieno titolo, significa anche ammettere che esso risponde a un ideale e obbedisce a un'etica. L'ideale, molto pragmatico, consiste nel far sì che il suo cliente (un'assemblea elettiva incaricata di formulare le leggi o un industriale che fabbrica prodotti di largo consumo) capisca che cosa desidera l'opinione pubblica, e viceversa essa comprenda quali sono gli obiettivi del committente. Nel mondo industriale il consulente in PR punta a raggiungere l'obiettivo ideale che consiste nell'eliminare le perdite di tempo e i contrasti provocati quando l'azienda avvia la produzione di beni che ben presto si vede avranno uno scarsissimo mercato. Le compagnie telefoniche ad esempio utilizzano grandi servizi di PR per spiegare il senso delle loro iniziative e non sprecare energie in deplorevoli malintesi. La

descrizione della minuzia scientifica che le guida nella scelta del prefisso alfanumerico delle loro centrali telefoniche, in modo da rendere questi codici comprensibili e chiaramente identificabili, consente al pubblico di apprezzare lo sforzo compiuto per garantirgli un servizio di qualità, sollecitandolo a cooperare.

L'ideale delle PR è facilitare la relazione tra docenti e allievi, tra governo e popolo, tra istituzioni di beneficenza e i loro donatori, e tra le stesse nazioni.

D'altronde questa professione ha elaborato un proprio codice morale che non ha nulla da invidiare a quelli degli avvocati o dei medici, e che gli è imposto dalle condizioni stesse del suo lavoro. Al pari dell'avvocato, anche il consulente di PR riconosce che ciascuno ha il diritto di presentare il suo caso sotto la luce migliore, tuttavia si rifiuterà di assistere un cliente che reputa disonesto e di lavorare per un prodotto contraffatto o per una causa che giudica antisociale. Uno dei motivi è che questo difensore, specializzato nel promuovere una determinata idea o prodotto, viene associato, agli occhi della gente, al cliente che rappresenta. Inoltre ogni volta che perora una causa davanti alla corte -il tribunale dell'opinione pubblica- cerca di pesare sul verdetto e le decisioni dei giurati. Nel palazzo di giustizia, il potere decisionale è bilanciato tra il magistrato e la giuria, davanti all'opinione pubblica il consulente in PR svolge i due ruoli insieme, perché nello stesso tempo durante la perorazione esprime il suo parere ed emette il verdetto.

Inoltre il consulente si rifiuta di assistere un cliente i cui interessi collidono con quelli di un altro cliente, non accetta coloro che presentano casi disperati o propongono di commercializzare prodotti invendibili. La sincerità deve essere la sua regola aurea, perché, va ribadito, egli non mira a ingannare il pubblico o a indurlo in errore, se lo facesse la sua reputazione crollerebbe e, professionalmente parlando, sarebbe un uomo finito.

Tutto il materiale di propaganda che viene inviato reca indicazioni precise che consentono di risalire alla fonte. I giornalisti sanno quindi da dove proviene, perché è stato spedito, ed è in funzione del suo valore informativo che ne decidono la pubblicazione.

1. Piano Dawes, definito da una commissione di esperti finanzieri appartenenti alle potenze vincitrici della I Guerra mondiale presieduta dall'americano Charles G. Dawes, contribuì molto alla ripresa del marco e degli investimenti Usa in Germania.
2. AFL (American Federation of Labor) sindacato "di mestiere" fondato nel 1886 dal britannico Samuel Gomper, nel 1918 contava oltre 5 milioni di iscritti, dalla scissione del

1934 guidata da John Lewis nacque il Congress of Industrial Organization (CIO) che raccoglieva, su posizioni più radicali i lavoratori dell'industria automobilistica e siderurgica. Oggi le due organizzazioni sono riunite sotto la duplice sigla AFL-CIO.

3. Gabinetto segreto. In questa Green House in K Street a Washington si incontravano i capi del "crimine organizzato" e membri del Congresso per negoziare riduzioni di pena e iniziative legislative. Fu poi sede della cosiddetta "Gang dell'Ohio", composta da grandi industriali e uomini politici, sorta di gabinetto ombra del repubblicano Warren G. Harding presidente degli Usa dal 1921 al 1923 quando morì improvvisamente. Colpito dagli scandali per corruzione e nepotismo. Ostile alla politica di Wilson, rifiutò la SDN, limitò l'immigrazione e ristabilì un forte protezionismo.

4. Mark Alonzo Hanna (1837-1904) industriale e uomo politico repubblicano diventato famoso per aver organizzato la campagna elettorale per Willam McKinley durante le presidenziali del 1896, raccogliendo fondi per l'ammontare, allora incredibile, di 3,5 milioni di dollari. Durante la campagna mobilitò 1.400 persone per distribuire fiumi di pamphlet, manifestini, poster e fare comizi volanti. Si trattò della campagna più dispendiosa mai fatta, con un rapporto di 12 a 1 rispetto al suo avversario. Oggi viene considerato come il primo esempio di una campagna moderna per l'uso abile della pubblicità, per un piano nazionale complessivo, per l'uso strategico della stampa e specialmente per la stesura dei discorsi del candidato.

5. William J.Simmons (1880-1945) dopo aver combattuto nella guerra ispano-americana e studiato medicina alla John Hopkins University fu predicatore della Chiesa Episcopale Metodista fino al 1912, nel 1915 decise di rifondare ad Atlanta il Ku Klux Klan e il 16 ottobre con un gruppo di seguaci issò una croce di fuoco sulla Stone Mountain, visibile da tutta la città, questo rito non faceva parte del primo Ku Klux Klan ed era stato introdotto nel film The Birth of a Nation di Griffith, tratto dalle opere di Thomas Dixon che si ispirò ai clan scozzesi; ne parla Walter Scott nella "Signora del Lago"

6. Irene Castle (1893-1969) al secolo Irene Foote che insieme al britannico Vernon Castle, al secolo William Vernon Blyth, formò una celebre coppia di ballerini che rese popolari negli Stati Uniti i balli moderni come il Foxtrot, aprendo una scuola a New York e pubblicando nel 1914 il manuale *Modern Dancing* che ebbe grande successo. Irene partecipò a numerosi film muti tra il 1917 e il 1924. Sue foto in abiti classici e moderni apparvero nel libro di moda *Woman as Decoration* di Emily Burbank pubblicato nel 1917.

7. Topeka capitale del Kansas, simbolo dell'America profonda, nota per il suo urbanesimo e parchi. Oggi conta 120mila abitanti ed è sede di un'importante fondazione psichiatrica, la Menninger Foundation.

8. La Metropolitan Life Insurance Company (MetLife) è la più grande Compagnia di assicurazioni americana, fondata nel 1863, durante la Guerra civile assicurò i militari, nel 1879 prese a modello le assicurazioni britanniche e negli anni successivi crebbe rapidamente. Nel 1929, con un suo prestito per la costruzione dell'Empire State Building, evitò il fallimento dell'iniziativa; nel 1931 contribuì a finanziare la costruzione del Rockefeller Center. Durante la Seconda guerra mondiale collocando oltre il 51% del totale degli asset nei buoni di guerra, divenne il più grande finanziatore privato degli Alleati.

4. La psicologia delle PR.

Lo studio sistematico della psicologia delle folle ha rivelato il potenziale che rappresenta per il governo invisibile della società la manipolazione delle motivazioni che guidano l'azione di un gruppo. Trotter e Le Bon inizialmente hanno affrontato l'argomento da un punto di vista scientifico, Graham Wallas, Walter Lippmann[1] e altri che hanno proseguito le ricerche sulla mentalità collettiva, sono riusciti a dimostrare che il gruppo non aveva le stesse caratteristiche psichiche dell'individuo ed era motivato da impulsi ed emozioni che le conoscenze sulla psicologia individuale non riuscivano a spiegare. Da ciò l'interrogativo: se si riesce a identificare i meccanismi e le molle della mentalità collettiva, non si potrebbero controllare le masse e mobilitarle a piacere senza che se ne rendano conto? Le recenti azioni di propaganda hanno dimostrato che ciò era possibile, sia pure fino a un certo punto ed entro determinati limiti. La psicologia collettiva è ancora lungi dall'essere una scienza esatta e i misteri delle motivazioni umane sono ancora in parte sconosciuti.

In questo quadro l'alleanza tra teoria e pratica si rivela fruttuosa e consente di affermare che, in alcuni casi, l'attivazione di un certo meccanismo provoca effettivamente un mutamento dell'opinione pubblica molto vicino a quello previsto. Un po' come un automobilista regola la velocità della sua vettura agendo sull'acceleratore. Benché la propaganda non sia una scienza sperimentale, essa tuttavia ha superato quella dimensione empirica che la caratterizzava prima degli studi sulla psicologia delle folle. È scientifica nel senso che cerca di basare le sue operazioni su conoscenze precise, tratte dall'osservazione diretta della mentalità collettiva e nel contempo su principi la cui coerenza e sufficiente regolarità sono state dimostrate. Così come fa lo scienziato nel suo laboratorio, anche il propagandista moderno studia sistematicamente il materiale su cui lavora. Quando ad esempio prepara una campagna di vendita su scala nazionale, esplora il settore, coadiuvato da un servizio stampa e da un corpo di

sondaggisti, ed effettua personalmente delle ricerche mirate. In tal modo individua le caratteristiche del prodotto che hanno perso la loro attrattiva e scopre in che direzione si va orientando il gusto del pubblico. Non trascura di valutare, ad esempio, se, e in quale misura la moglie ha voce in capitolo nelle scelte del marito relative all'automobile, ai vestiti o alle camicie.

Troppi fattori sfuggono però al suo controllo perché possa sperare di ottenere risultati scientificamente esatti. Può affermare con un buon margine di sicurezza che, a condizione che le circostanze si prestino, una trasvolata internazionale[2] è in grado di suscitare l'entusiasmo del pubblico e perfino un rinnovato interesse per i programmi politici. Tuttavia non può garantire che un evento inatteso possa distogliere l'attenzione del pubblico dalla trasvolata o che un altro aviatore compia il giorno prima un exploit ancora più spettacolare. Per quanto limitato possa essere il settore della psicologia collettiva su cui lavora, il propagandista deve sempre mettere nel conto un significativo margine d'errore. La propaganda non è una scienza esatta, così come non lo sono l'economia e la sociologia, perché tutte e tre hanno come oggetto di studio l'essere umano.

Quando si riesce a influenzare un leader, che ne sia consapevole o no, che accetti o no di cooperare, automaticamente si influenza anche il gruppo cui fa riferimento. Gli effetti della psicologia collettiva tuttavia non si osservano soltanto su coloro che partecipano a una riunione pubblica o a una sommossa, poiché l'essere umano è di natura gregaria, si sente legato al gruppo anche quando è solo, in casa, con le finestre chiuse, e la sua mente conserva le immagini che vi hanno impresso le influenze esterne.

Seduto in ufficio un uomo decide di comprare delle azioni ed è sicuramente convinto che la scelta fatta dipende unicamente dalla propria valutazione personale, in realtà essa è un misto di impressioni depositate in lui dalle influenze esterne che ne condizionano i pensieri a sua insaputa. Desidera diventare azionista di quella compagnia ferroviaria che ha fatto grossi titoli sui giornali, per cui il suo nome rimane stampato nella mente, ha un buon ricordo del pranzo fatto sul vagone ristorante del suo treno espresso, inoltre la compagnia ha una politica del lavoro liberale e una fama di onestà, infine ha saputo che J.P. Morgan[3] ne possiede delle quote.

Attraverso i loro studi Trotter e Le Bon sono giunti alla conclusione che il ragionamento, nel senso stretto del termine, non trova spazio nella mentalità collettiva, guidata dall'impulso, dall'abitudine o dall'emozione. Al momento della scelta il primo moto è, generalmente, quello di seguire l'esempio di un leader che ha saputo guadagnare la sua fiducia. Questo è uno dei principi

fondamentali stabiliti dalla psicologia delle folle, in base al quale si afferma il prestigio di una certa stazione balneare, viene suscitata la corsa verso una determinata banca o un'ondata di panico in Borsa, sancito il successo di un libro o di un film.

Quando la folla non può regolare il suo comportamento su quello di un leader, ma deve decidere da sola, allora ricorre a cliché, slogan o immagini che simbolizzano un insieme di idee o di esperienze. Qualche anno fa bastava associare al nome di un candidato politico la parola interessi perché istintivamente milioni di persone gli negassero il voto, in quanto il termine "interessi" rimandava immediatamente al fenomeno della corruzione. Più di recente la parola bolscevico ha svolto una funzione analoga per spaventare il grande pubblico e fargli cambiare idea.

I propagandisti riescono talora a capovolgere un magma di emozioni collettive giocando su un vecchio cliché o forgiandone di nuovi. In Gran Bretagna gli ospedali di evacuazione militare furono oggetto di molte critiche durante la guerra, perché prestavano un'assistenza sommaria ai soldati feriti, mentre secondo l'opinione pubblica essi avevano diritto a cure prolungate e accurate. Il malcontento finì quando non si parlò più di ospedali, ma di "posti di evacuazione", dai quali si poteva pretendere soltanto un trattamento d'urgenza. La parola "ospedale" aveva un significato convenuto, legato indissolubilmente a un certo cliché, l'opinione pubblica non si sarebbe mai fatta convincere che bisognava distinguere tra l'una e l'altra istituzione ospedaliera e separare il termine dall'immagine che evocava. Per contro l'invenzione di un nuovo termine è riuscita a condizionare automaticamente l'emozione pubblica a favore dei cosiddetti "posti di evacuazione".

Gli uomini raramente sono consapevoli delle vere ragioni che stanno alla base delle loro azioni. Tizio crede di aver deciso l'acquisto della sua auto con cognizione di causa, dopo avere minuziosamente confrontato le caratteristiche tecniche dei diversi modelli presenti sul mercato. Invece, quasi certamente, possiamo dire che si sbaglia. Infatti uno dei suoi amici, da lui ammirato per il grande senso degli affari, probabilmente ha comprato la stessa vettura una settimana prima, oppure Tizio ha voluto dimostrare ai suoi vicini che ha la possibilità economica di acquistare un'auto di lusso, o ancora l'ha scelta per i colori che gli ricordano quelli della sua vecchia università…

Gli psicologi della scuola freudiana hanno dimostrato che i nostri pensieri e le nostre azioni sono sostituti compensatori dei desideri che abbiamo dovuto reprimere. In altri termini ci capita di desiderare una certa cosa, non perché è intrinsecamente preziosa o utile, ma perché inconsciamente vi scorgiamo il simbolo di

qualcos'altro che desideriamo, ma non osiamo ammetterlo. Chi compra un'auto probabilmente dice a se stesso che gli serve per muoversi, mentre sa bene dentro di sé che è molto meglio camminare per restare in salute. Il suo desiderio è motivato verosimilmente dal fatto che l'automobile è anche uno status symbol, la prova del suo successo negli affari o un modo di far piacere alla moglie.

Questo grande principio secondo cui i nostri atti sono in larga misura determinati da motivazioni che dissimuliamo a noi stessi, è valido sia per la psicologia collettiva che per quella individuale. Il propagandista che vuole avere successo deve scoprire queste motivazioni nascoste, senza accontentarsi delle spiegazioni che gli individui danno per giustificare il loro comportamento. A questo riguardo non basta conoscere bene la meccanica sociale, il gioco dei vari gruppi, i contrasti e i legami. Un ingegnere che sa tutto sui cilindri e sui pistoni di una locomotiva, non riuscirà mai a metterla in moto se ignora come il vapore reagisce alla pressione. Il vapore che fa funzionare la macchina sociale sono i desideri umani. Il propagandista deve studiarli in profondità, solo così riuscirà a controllare quel grande meccanismo, le cui varie componenti sono malamente collegate, ma che costituisce la società moderna.

Una volta il propagandista lavorava in funzione della risposta psicologica "meccanica" allora in voga nelle nostre università che assimilava lo spirito umano a una macchina, un sistema di nervi e centri nervosi che reagiscono agli stimoli con una regolarità prevedibile, come un automa senza difesa, privo di volontà. Lo specialista si limitava a creare lo stimolo che avrebbe scatenato l'attesa risposta dell'acquirente individuale. Secondo una dottrina di questa scuola psicologica, uno stimolo ripetuto spesso finisce con l'indurre un'abitudine e un'idea ribadita con insistenza si traduce in una convinzione. Immaginiamo allora che il responsabile delle vendite di un grossista di carni sia stato incaricato di promuovere la vendita di bacon. Secondo la vecchia strategia avrebbe tambureggiato queste esortazioni con una pubblicità a tutta pagina: "Mangiate del bacon, mangiate del bacon: costa poco, fa bene alla salute, il bacon vi darà delle riserve di energia." Oggi invece il responsabile delle vendite che ha capito la struttura della società e i principi della psicologia collettiva, si chiederà prima di tutto: "chi sono coloro che per la loro posizione influenzano le nostre abitudini alimentari?" La risposta è ovvia: "i medici". Questa nuova figura di venditore suggerirà al corpo medico di pronunciarsi pubblicamente sugli effetti salutari prodotti dal consumo di bacon e sa, con certezza matematica, conoscendo la dipendenza psicologica dei pazienti nei

confronti del loro medico, che la maggior parte delle persone ne seguirà il consiglio.

Il propagandista della vecchia scuola si serviva quasi esclusivamente del richiamo esercitato dal messaggio a stampa per cercare di convincere il lettore individuale ad acquistare subito un certo prodotto. Uno dei degli esempi più celebri, per molto tempo considerato come il tipo di messaggio ideale per la sua semplicità ed efficacia, recitava: "*COMPRATE* (con eventualmente l'indice puntato contro il lettore) *i tacchi di caucciù O'Leary. SUBITO*!"

Attraverso la ripetizione e l'appello individuale il pubblicitario cercava di vincere o piegare le resistenze dei compratori, l'appello lanciato a cinquanta milioni di persone mirava a ciascuna di loro in particolare.

I nuovi responsabili commerciali sanno che è possibile, rivolgendosi agli uomini che compongono le masse attraverso le loro formazioni collettive, suscitare correnti emotive e psicologiche che lavoreranno per loro. Invece di attaccare frontalmente le resistenze dei compratori, cercano di eliminarle e a tale scopo creano delle situazioni che, canalizzando le correnti emotive, produrranno la domanda. Se per esempio voglio vendere una marca di pianoforte, non potrò limitarmi a bombardare il paese con un appello diretto come: "C*OMPRATE subito un piano Mozart. Farete un buon affare. Lo hanno scelto i più grandi artisti. Durerà molti anni". Anche se questi argomenti fossero veri, sono in concorrenza diretta con quelli avanzati da altri fabbricanti di pianoforti, e indirettamente con quelli dei produttori di radio o di automobili che si contendono il portafoglio dei consumatori*".

Quali sono allora le vere ragioni che spingono una persona a spendere il suo denaro per una nuova vettura piuttosto che per un nuovo pianoforte? Egli è pienamente consapevole del perché sceglie l'auto invece del piano? Non esattamente. Compra l'auto perché è ciò che si fa in quel momento.

Il moderno propagandista cerca quindi di creare le situazioni che consentono di modificare questa tendenza. A tale scopo può decidere di fare appello all'intimità del focolare domestico, cercando di promuovere nel grande pubblico l'idea di creare in casa un salotto dedicato alla musica. In questa prospettiva organizzerà ad esempio una mostra di salotti musicali d'epoca, arredati da decoratori famosi che influenzano il gusto dei compratori. Attento all'efficacia e al prestigio ornerà queste ricostruzioni con arazzi rari e preziosi e per focalizzare l'attenzione sull'esposizione la farà precedere da un evento mondano, una cerimonia cui saranno invitate personalità famose in grado di orientare le scelte dei cittadini comuni: un grande violinista per esempio, un artista

rinomato, celebrità mondane. L'ascendente che costoro esercitano sugli altri gruppi sociali fa sì che l'idea del salotto per la musica acquisti un rilievo che prima non aveva mai avuto. Differenti canali pubblicitari consentiranno poi di proiettare sul grande pubblico l'immagine di queste personalità e l'idea che incarnano. Nel frattempo architetti di grido verranno convinti a far sì che il salotto per la musica diventi un elemento di rigore nei loro progetti edilizi, magari prevedendo in un angolo una seducente alcova destinata al pianoforte. I loro colleghi meno influenti imiteranno subito le realizzazioni di quelli che considerano i loro maestri, contribuendo così a diffondere l'idea del salotto musicale tra il grande pubblico che diventerà così l'ultima infatuazione alla moda. Il signore o la signora che avranno in casa un salotto per la musica, o, in sostituzione, almeno un angolo del soggiorno, penseranno quindi naturalmente ad acquistare un pianoforte.

Un tempo il produttore supplicava il cliente potenziale: "Compratemi un pianoforte per favore!" Oggi i ruoli si sono rovesciati e il cliente potenziale chiede al produttore: "Vendetemi un pianoforte per favore!"

L'importanza del processo associativo nella propaganda viene esemplificata dall'ambizioso progetto immobiliare di Jackson Heights.[4] I promotori non hanno lesinato sforzi per lanciare il nuovo quartiere vantando le sue attrattive. Sotto gli auspici della signora Astor e di alcune altre personalità, la troupe degli Jitney Players si esibì uno spettacolo di beneficenza per le vittime del terremoto in Giappone e in quell'occasione vennero presentati i vantaggi di cui avrebbero goduto i futuri proprietari, in particolare un campo da golf e il suo club house. Poco prima dell'apertura dell'ufficio postale il consulente in PR scoprì che l'evento coincideva con una data memorabile negli annali del servizio postale americano e concepì l'inaugurazione intorno a questa ricorrenza onde suscitare l'attenzione di tutto il paese verso il progetto. Per dare maggior risalto alla qualità degli appartamenti di Jackson Height venne organizzato un concorso tra i decoratori d'interni valutati da una giuria eminente. Questa gara salutata da influenti personalità e seguita con molto interesse da milioni di persone, grazie ai quotidiani, ai magazine e a diversi canali pubblicitari, ha sancito definitivamente il prestigio del nuovo quartiere.

Per la diffusione delle idee, uno dei metodi più efficaci è quello di servirsi della struttura di gruppo della società moderna. Un esempio sono i concorsi di scultura del sapone Ivory, aperti agli studenti di certe classi di età e agli artisti professionali, peraltro un famoso scultore afferma che il sapone Ivory è un eccellente

materiale.

La società Procter & Gamble assegna una serie di premi per le più belle sculture in sapone, il concorso è organizzato con il patrocinio di una istituzione prestigiosa, il Centro artistico della città di New York. In tutti gli Stati Uniti i direttori scolastici e gli insegnanti partecipano volentieri a un'iniziativa che li aiuta nella loro missione educativa, e hanno subito introdotto la pratica nei loro corsi artistici. Il concorso si svolge in diverse fasi, inizialmente tra scuole, poi tra i distretti scolastici e tra le città. Gli scultori in erba possono esercitarsi senza danno in casa, perché le mamme riutilizzano gli scarti del lavoro e le sculture sbagliate per fare il bucato, si tratta quindi di un lavoro pulito. Le opere selezionate nelle competizioni locali partecipano poi al concorso nazionale che si svolge ogni anno in un grande museo di New York il cui prestigio, sancito da quello dei membri della giuria, fa di questa manifestazione un grande evento artistico. Durante il primo concorso nazionale sono stati presentati circa 500 lavori, nel terzo 2.500, nel quarto 4.000; da queste cifre si desume che molte altre opere sono state realizzate durante l'anno e parecchie con fini pratici. Tanto zelo va attribuito al fatto che questo sapone non è più solo un articolo indispensabile per le donne di casa, ma anche un prodotto che interessa direttamente i loro figli. Per questa campagna sono state sollecitate molle psicologiche ben note: il gusto estetico, quello della competizione, la socialità (il lavoro di scultura si svolge in gran parte a scuola), lo snobismo (l'impulso a seguire l'esempio di capofila), l'esibizionismo, infine, forse il più importante la sollecitudine materna. Queste molle della psicologia collettiva sono state stimolate in maniera concertata grazie al semplice meccanismo dell'autorità e dell'ascendente sulle masse. Quasi fossero mosse per mezzo di un pulsante molte persone vi hanno partecipato per la sola gratificazione provata realizzando una scultura.

Si tratta di un aspetto essenziale per il successo della propaganda. Infatti i leader accettano di patrocinarla solo quando tocca anche la sfera dei loro interessi. Per questo motivo una delle funzioni del consulente in PR è quella di scoprire dove gli interessi del suo cliente coincidono con quelli di altre persone o di interi gruppi sociali.

Per quanto concerne i concorsi di scultura con il sapone, gli insegnanti e gli artisti famosi che li patrocinano offrono volentieri i propri servizi e prestano il loro nome a un'iniziativa che indubbiamente risponde a un'esigenza sentita: l'educazione estetica delle nuove generazioni.

Questo genere di coincidenze e incontro di interessi è altrettanto frequente quanto le innumerevoli convergenze rilevate tra le diverse

formazioni collettive. Ad esempio se una compagnia ferroviaria vuole ingrandirsi, il consulente in PR avvia una ricerca per individuare dove possono incontrarsi gli interessi della società e quelli dei potenziali clienti. Successivamente la compagnia prende contatto con le camere di commercio delle città servite dalle sue linee e propone di contribuire allo sviluppo locale, attraendo nuove aziende e fabbriche, facilitando il commercio e la diffusione dell'informazione tecnica. Qui non si tratta semplicemente di offrire dei favori con la speranza che siano contraccambiati, perché le iniziative della compagnia creano emulazione, e soprattutto incrementano lo sviluppo economico lungo le linee ferroviarie da lei controllate. I suoi interessi e quelli delle municipalità coinvolte si rispondono e si alimentano a vicenda.

In base allo stesso principio una banca creerà un servizio di investimento per i propri correntisti con l'obiettivo di far aumentare i loro depositi. Un gioielliere offrirà ai suoi clienti la possibilità di assicurare i preziosi presso un servizio che ha creato a tale scopo, affinché si sentano più sicuri comprando da lui. Un panificio industriale creerà un servizio d'informazioni con il compito di proporre ricette a base di pane per diversificare il consumo familiare di questo prodotto.

Le idee della propaganda contemporanea si basano su una psicologia sana che a sua volta si fonda sull'interesse individuale bene inteso.

Lungo questi capitoli ho cercato di spiegare il posto che occupa la propaganda nella vita americana moderna, illustrandone le metodologie. Indicando perché e come, per quali obiettivi e da quali mani viene esercitato il governo invisibile che ci suggerisce i nostri pensieri, comanda i nostri sentimenti, determina le nostre azioni. Nei capitoli seguenti cercherò di dimostrare come la propaganda interviene in settori precisi della vita collettiva, descrivendo a grandi linee le altre tecniche di cui si serve.

1. Wilfred Trotter (1872-1939) medico chirurgo britannico pioniere della neurochirurgia, famoso per i suoi studi di psicologia sociale e soprattutto per aver elaborato il concetto di "spirito gregario" che venne descritto in due saggi usciti sulla Sociological Review nel 1908 e 1909 e poi raccolti nella sua celebre opera *Instincts of the Herd in Peace and War1916-1919* pubblicata nel 1919. Sviluppa il concetto elaborato dal francese Le Bon. Incontra diverse volte Sigmund Freud il cui biografo, Ernest Jones, sostiene che Trotter fosse uno dei rarissimi inglesi che capivano il significato delle opere di Freud. Gustave Le Bon (1841-1931) sociologo, tra il 1860 e il 1880 viaggia attraverso l'Europa, l'Asia e l'Africa del Nord, dalle osservazioni scrive racconti di viaggio, opere di archeologia e antropologia sulle civiltà orientali. Il suo primo grande successo editoriale è del 1894, *Les*

Lois psychologiques de l'évolution des peuples poi nel 1895 l'opera più celebre, *Psychologie des foules*, le cui idee svolsero un ruolo importante all'inizio del XX secolo, lo stesso lavoro di Freud *Psicologia collettiva e analisi dell'io* del 1921 si basa su una critica dell'opera di Le Bon che venne poi utilizzata dagli studiosi di sociologia dei media come Hadley Cantril o Herbert Blumer. Riscoperto di recente in Francia da Catherine Rouvier *Les Idées politiques de Gustave Le Bon ou la mesure de l'irrationel en politique*, PUF Paris 1986. Graham Wallas (1858-1932) socialista inglese, psicologo sociale, pedagogista e presidente della Rationalist Press Association, aderisce nel 1886 alla Fabian Society dove conosce George Bernard Shaw, ma lascia i fabiani nel 1904 per protesta contro l'appoggio da loro dato alla politica doganale di Joseph Chamberlain. A partire dal 1895 insegna alla London School of Economics.

2. Allude al primo volo transatlantico senza scalo dall'America in Francia del 20-21 maggio 1927.

3. John Pierpont Morgan (1867-1943) finanziere americano, assunse la direzione della società J.P. Morgan and Co. alla morte del padre John Pierpont Morgan senior (1837-1913) (figlio di Junius Spencer Morgan il banchiere che aveva gestito durante il XIX secolo gli investimenti britannici negli Usa) che aveva fondato nel 1901 il trust United Steel Corporation senza però riuscire ad avere il controllo delle compagnie di navigazione (filantropo e collezionista di opere d'arte). La banca ebbe un grande sviluppo all'epoca della I Guerra mondiale e sostenne gli Alleati, guidata da Owen D. Young diede un forte contributo finanziario alla Francia (1924), e lo stesso Young presiedette la commissione che nel giugno 1929 redasse il piano sulle riparazioni tedesche, che da lui prese nome, in sostituzione del piano Dawes. Entrato in vigore nel 1930 riduceva l'ammontare delle riparazioni e ne scaglionava il pagamento fino al 1988, ma non venne completamente applicato.

4. Jackson Heights, quartiere modello situato nel Queens a New York, costruito negli anni '20, era la prima "città giardino" di condomini e case singole immerse nel verde.

5. L’impresa e il grande pubblico.

Da circa dieci anni i legami tra l’impresa e l’opinione pubblica sono diventati più stretti, oggi l’impresa tratta il pubblico come un suo socio. Questa nuova situazione deriva da una serie di ragioni, alcune di carattere economico, altre motivate da un diffuso interesse per le imprese, capite meglio di quanto accadeva nel passato e che a loro volta hanno compreso che il rapporto con il pubblico non poteva limitarsi a fabbricare e vendere prodotti, ma che dovevano anche vendere se stesse, con tutto ciò che rappresentavano agli occhi della gente.

Venti o venticinque anni fa ogni azienda gestiva i propri affari senza preoccuparsi dell’opinione pubblica, in seguito scoppiò una serie di scandali che vide il mondo imprenditoriale messo sotto accusa, ritenuto responsabile di innumerevoli colpe che non sempre aveva commesso. Questa ondata di indignazione collettiva indusse le grandi imprese a mutare atteggiamento, consapevoli ormai che i propri affari non erano più di loro sola esclusiva competenza, ma riguardavano anche l’opinione pubblica che oggi se qualche azienda cercasse di imbavagliarla, avrebbe la stessa reazione del passato, scatenandosi contro per cercare di vincolarla con leggi restrittive. Gli ambienti d’affari sono coscienti di questa nuova situazione che stimola una sana cooperazione con l’opinione pubblica.

Il rafforzamento di questo legame va attribuito anche ai diversi fenomeni indotti dalla produzione di massa che è redditizia soltanto se mantiene un ritmo sostenuto, se cioè continua a vendere quello che fabbrica in quantità costante o crescente. Per conseguenza, diversamente da quanto avveniva un secolo fa, quando la domanda creava l’offerta attraverso metodi artigianali di produzione, organizzata in piccole unità, oggi l’offerta deve cercare di creare una domanda a sua misura. Un industriale potenzialmente capace di fornire un determinato prodotto a un intero continente non può certo permettersi di aspettare i clienti, ma, tramite la pubblicità e la propaganda stabilisce un contatto permanente con il pubblico in

modo da creare un domanda costante che ammortizzi rapidamente i grandi investimenti negli impianti e garantisca un sostanzioso profitto. Tutto ciò richiede un sistema di distribuzione molto più complesso di una volta. La questione vitale oggi è quella di allargare la clientela, a tale scopo l'industriale deve conoscere profondamente non solo la propria attività produttiva, ma anche la struttura, la personalità e gli stereotipi di un pubblico potenzialmente universale.

Un'altra ragione è legata al miglioramento delle tecniche pubblicitarie, a livello sia quantitativo (le dimensioni della popolazione) che qualitativo (la metodologia degli annunci). Con lo sviluppo della stampa quotidiana e periodica che diffonde milioni di copie e grazie all'abilità del moderno pubblicitario, i cui messaggi sono più attraenti e persuasivi, l'industriale riesce oggi a stabilire un rapporto personale con un pubblico immenso e molto diversificato.

La politica generale dell'impresa obbedisce a un altro fenomeno tipicamente moderno, cioè la concorrenza che ormai alcune aziende fanno a tutte le altre che operano nel loro stesso settore, e la concorrenza tra intere industrie che si contendono il portafoglio del consumatore. Quando ad esempio un produttore di saponette sostiene che il suo prodotto mantiene giovani, punta evidentemente a cambiare la mentalità collettiva nei confronti della saponetta. Si tratta di un tema di estrema importanza per tutta l'industria. Quando un fabbricante di mobili metallici cerca di convincere il pubblico ad acquistare i suoi prodotti, piuttosto che i mobili in legno, mira certamente a trasformare i gusti e i modi di vivere di tutta una generazione. In entrambi i casi l'industria cerca di influenzare l'esistenza e le abitudini di milioni di persone.

Il rapporto tra impresa e opinione pubblica è anche più profondo. La crescente ricchezza dell'America, maggiormente distribuita tra la popolazione, fa sì che migliaia di persone siano in grado di investire nella Borsa. Il lancio di nuove azioni o obbligazioni diventa allora la chiave del successo di un settore commerciale in piena espansione e darà i risultati attesi solo quando le società che hanno emesso questi titoli saranno riuscite a guadagnare la fiducia del pubblico, suscitandone l'entusiasmo. L'impresa deve esprimere e affermare la sua immagine di marca perché a loro volta i potenziali azionisti la capiscano e l'accettino, deve rivelare la sua personalità e interpretare i suoi obiettivi dovunque entri in contatto con la collettività (o la nazione) di cui fa parte.

Una compagnia petrolifera che ha colto tutte le sfaccettature del suo rapporto con l'opinione pubblica, oltre a vantare la qualità dei suoi prodotti, sottolineerà l'armonia che esiste con i propri dipendenti. Una banca cercherà di dimostrare che non solo opera correttamente, secondo le buone tradizioni, ma anche che i suoi

amministratori sono persone stimate, sia nella vita pubblica che in quella privata. Un negozio specializzato nella moda maschile farà in modo che il proprio allestimento esprima lo stile degli abiti proposti. Un panificio industriale sottolineerà l'igiene dei suoi processi di lavorazione, avvolgerà i prodotti in una carta che li protegga dalla polvere e aprirà le porte alle ispezioni, vigilerà inoltre sulla pulizia e l'eleganza dei veicoli addetti alla consegna. Un'impresa di costruzioni avrà cura di far sapere al pubblico che i suoi edifici sono solidi ed affidabili, e che le sue maestranze sono coperte da un'assicurazione contro gli incidenti sul lavoro. Su tutti questi aspetti della propria attività che toccano la sensibilità collettiva, l'impresa cercherà di dare alle sue relazioni pubbliche un carattere particolare, in sintonia con gli obiettivi che persegue.

Così come un direttore di produzione deve sapere tutto sulla composizione dei materiali che utilizza, anche il responsabile delle PR di un'azienda deve conoscere in modo approfondito la composizione della massa dei potenziali clienti, i suoi stereotipi e le sue fantasie, e trattare con grande attenzione i problemi che gli vengono sottoposti. L'opinione pubblica ha proprie regole, esigenze e abitudini, che si può cercare di modificare, ma sarebbe pericoloso attaccare frontalmente. Una generazione di donne non si lascerà mai convincere ad adottare nuovamente le gonne lunghe, ma per suggerimento degli arbitri della moda, potrà magari indossare abiti da sera più lunghi.

Il grande pubblico non è una massa amorfa da plasmare a piacere, che esegue ciecamente ordini giunti dall'alto, ha una sua personalità al pari dell'impresa, si tratta quindi di trovare un terreno comune, perché conflitto e sospetto danneggiano entrambe. L'impresa moderna studia quindi le condizioni che le consentiranno di rendere il partenariato cordiale e reciprocamente benefico, spiega pubblicamente in modo dettagliato i suoi obiettivi con una terminologia comprensibile al maggior numero di persone per ottenerne la convinta adesione, senza piegarsi a loro né cercare di imporsi.

È auspicabile che la gente apprezzi nel giusto valore i vantaggi economici di cui gode grazie alla produzione di massa e alle moderne tecniche commerciali, da parte sua l'impresa deve riconoscere che il senso critico dell'opinione pubblica si è notevolmente raffinato e quindi bisogna comprenderne le esigenze.

Questa situazione ha imposto la creazione della nuova specialità di PR. Oggi l'impresa ricorre al consulente in PR perché la aiuti a determinare la sua linea di condotta, definire gli obiettivi rispetto al pubblico ed evolversi in base alle attese collettive. Le modifiche

raccomandate per raggiungere gli scopi prefissati e rispondere alle richieste del mercato possono investire i grandi problemi di politica aziendale o aspetti in apparenza quasi futili, relativi ai dettagli dell'esecuzione. In alcuni casi sarà necessario cambiare completamente la presentazione dei prodotti per adeguarsi al mutamento della domanda, in altri si scoprirà che il problema era di poco conto, relativo, ad esempio, all'abbigliamento dei dipendenti. Pensiamo poi a un gioielliere scontento di constatare che la sua clientela si limita a un frangia di persone molto ricche perché ha fama di vendere pezzi carissimi, in questo caso il consulente di PR potrebbe suggerirgli di proporre anche articoli di valore intermedio, non per spingere la casa a commercializzare massicciamente questi prodotti, ma perché una frazione non trascurabile di clienti relativamente modesti, oggi attratti da questi gioielli, tra una decina d'anni sarà più ricca. Un grande magazzino che vuole lanciarsi nel commercio di lusso recluterà i suoi dipendenti tra i giovani diplomati, ingaggerà artisti moderni per decorare le sue vetrine o ideare allestimenti speciali. Una grande banca aprirà un'agenzia sulla 5ª Strada non perché il volume d'affari che potrà trattare giustifichi la spesa, ma perché quei locali chic esprimeranno perfettamente il messaggio che vuole rivolgere ai futuri clienti. Da questo punto di vista è altrettanto importante che il portiere sia elegante, il pavimento lucido e il direttore dell'agenzia competente nelle materie finanziarie. L'effetto benefico di questa decisione potrebbe però essere vanificato da uno scandalo che colpisse la moglie del presidente della banca.

Le grandi imprese pensano costantemente alle tattiche utili per imporre la loro vera personalità, ricorrendo a tutti i mezzi adeguati: dal messaggio pubblicitario diretto, a una più discreta strizzata d'occhio, per informare i potenziali acquirenti sulla qualità dei beni o servizi che commercializzano. Una ditta che vuole realizzare grossi volumi di vendita con prodotti a buon mercato, reclamizzerà ogni giorno i suoi prezzi, sottolineando negli annunci le economie che potranno fare i clienti. Una ditta che invece ha la vocazione di realizzare grossi utili su prodotti di elevata qualità cercherà di puntare sulla distinzione e l'eleganza, per esempio patrocinando una mostra di quadri antichi o puntando sulla vita mondana della moglie del proprietario.

Le attività di PR di un'azienda non mirano a dissimulare i suoi veri obiettivi sotto una veste ingannevole. Ad esempio sarebbe incauto e immorale insistere soltanto su alcuni articoli di qualità, mentre gran parte delle merci proposte sono di scarso livello e di prezzo basso, perché si darebbe una falsa impressione d'insieme. Una buona politica di PR non consiste nel martellare l'opinione

pubblica con argomentazioni fasulle ed eccessive, ma nell'interpretare correttamente, con chiarezza e precisione, la natura stessa dell'impresa. Per decine di anni la New York Grand Central Railroad[1] si è adoperata per sedurre il pubblico, sottolineando la velocità e la sicurezza dei suoi treni, l'eleganza e il confort delle sue carrozze, ed è stato del tutto normale che la compagnia sia venuta a confondersi, agli occhi del pubblico, con la persona di Chauncey M. Depew[2] gentiluomo bonario e seducente, immagine ideale per questa società.

Le indicazioni concrete di un consulente di PR possono quindi variare all'infinito, a seconda delle circostanze, ma il suo piano generale di lavoro è organizzato in funzione di due soli modelli: il primo l'ho chiamato *interpretazione continua*, il secondo *esaltazione dei punti forti*. È possibile utilizzarli entrambi o sceglierne uno solo.

L'interpretazione continua risponde alla volontà di controllare le differenti modalità di raggiungere l'opinione pubblica, in modo fargli provare la sensazione voluta, spesso in modo inconscio.

L'esaltazione dei punti forti mira a catturare l'attenzione del pubblico per fissarla su un dettaglio o un aspetto caratteristico di tutta l'azienda: è la strategia seguita da un'impresa edilizia che costruisce un palazzo per uffici che supera di quindici metri il più alto grattacielo esistente.

Prima di scegliere quale dei due metodi applicare, o entrambi, bisogna procedere a uno studio approfondito degli obiettivi e delle possibilità.

Il caso della gelatina è un buon esempio della strada che va seguita per segnalare al pubblico le virtù di un particolare prodotto. In un primo tempo l'Istituto di ricerca industriale Mellon[3] aveva scoperto che la gelatina conteneva un valore nutritivo e facilitava la digestione, poi queste virtù vennero convalidate dai test fatti in un certo numero di ospedali e istituti scolastici, i risultati positivi vennero in seguito trasmessi a diversi responsabili del settore alimentare. Da allora l'idea di una sua produzione su vasta scala guadagnò terreno.

Le grandi imprese per loro stessa natura tendono a uno sviluppo crescente e attraverso il gioco delle fusioni e dei monopoli aumenta il numero delle persone con cui entrano in contatto direttamente, questo trend ha come effetto la moltiplicazione dei servizi di PR.

Le responsabilità dell'impresa sono numerose. Quella verso gli azionisti i quali, siano cinque o cinquecentomila, hanno diritto di sapere come viene utilizzato il loro denaro. La direzione dell'impresa ne è perfettamente consapevole, per questo motivo sollecita con missive gli azionisti, sia a comprare il prodotto su cui hanno investito, sia a usare tutta la loro influenza per incoraggiarne

la vendita. L'impresa ha una responsabilità verso i grossisti cui adempie invitandoli, a sue spese, a visitare la casa madre. Inoltre per correttezza nei confronti di tutto il mondo imprenditoriale deve astenersi dall'esagerare i meriti dei suoi articoli o darne un'immagine ingannevole. Un'altra responsabilità la impegna verso i dettaglianti, verificando che i suoi rappresentati vantino in modo giusto le qualità dei prodotti. Il consumatore da parte sua apprezzerà la possibilità di controllare la pulizia e la gestione degli stabilimenti. Per quanto riguarda il grande pubblico l'impresa non deve prenderlo in considerazione per il solo ruolo di potenziale consumatore, infatti il suo atteggiamento dipenderà molto da ciò che conosce riguardo gli accordi finanziari dell'azienda, la sua politica del lavoro e le condizioni abitative dei dipendenti. Su questi temi, il dettaglio più insignificante può influenzare l'opinione pubblica in un senso o nell'altro.

La personalità del presidente è determinante nella misura in cui, c'è da scommettere, incarna l'impresa agli occhi della gente, le attività benefiche da lui sostenute e gli organismi amministrativi in cui siede, hanno un'estrema importanza. La gente si aspetta probabilmente che eserciti nel proprio comune o regione la stessa autorità che gli è riconosciuta nel suo settore industriale.

L'uomo d'affari è ormai responsabile davanti alla società: non si tratta di presentarlo sotto una falsa luce con un battage pubblicitario o di farne un ritratto adulatorio per la massa dei consumatori, ma semplicemente di trovare le espressioni giuste per descrivere la sua personalità. Nella maggioranza dei casi tuttavia lo studio dell'opinione pubblica per valutarne le reazioni a un determinato tipo di annuncio, è un lavoro specialistico che esige precise qualifiche professionali. Su questo credo che le grandi imprese concordino, infatti ricorrono sempre più spesso ai servizi dell'esperto in PR -quale che sia la sua denominazione ufficiale- e sono convinto che, aumentando le loro dimensioni, riterranno sempre più necessario trattare con estrema attenzione i contatti con il pubblico.

Succede di frequente che le PR siano affidate a un esperto indipendente e non a uno degli amministratori dell'azienda, perché generalmente è più facile risolvere i problemi quando li si affronta in maniera indiretta. Un esempio in tal senso è la politica di PR attuata dai fabbricanti di valigie e bauli, da cui è emerso che l'atteggiamento delle compagnie ferroviarie, delle società di navigazione e dei governi stranieri proprietari di linee ferroviarie andava considerato un fattore molto importante. Le aziende avevano infatti tutto da guadagnare dimostrando che era nell'interesse di una compagnia ferroviaria e dei suoi facchini

facilitare il trasporto dei bauli e delle valigie, evitando danni e disagi ai passeggeri, e convincere una società di navigazione ad ammorbidire, nel suo interesse, le restrizioni imposte ai bagagli, e indurre i governi stranieri ad abbassare il costo del loro trasporto per incoraggiare il turismo. In breve, per accrescere le vendite di valigie e bauli bisognava indurre le diverse grandi forze in campo a condividere il punto di vista dei fabbricanti, con una campagna di PR che non era quindi rivolta al grande pubblico il quale resta pur sempre il maggiore cliente per questi articoli. Se questi imprenditori ora si azzardassero a consigliare i loro clienti sull'abbigliamento da portare in viaggio, l'iniziativa andrebbe probabilmente a vantaggio del prêt-à-porter maschile e femminile, ma nello stesso tempo incrementerebbe la vendita dei loro stessi prodotti.

La propaganda si basa su un'analisi delle cause elementari, la sua efficacia dipende quasi sempre dal punto d'attacco. Una campagna che denunci i cosmetici dannosi per la salute può sollecitare parallelamente un ritorno al guanto da bagno e al sapone, logicamente tale iniziativa avrà l'adesione di tutto il personale sanitario, spingendolo a raccomandare l'utilizzo di questi prodotti al posto dei cosmetici.

La comparsa di una corrente favorevole a una causa o a una linea d'azione socialmente costruttiva deriva spesso dal desiderio del propagandista di trovare al suo problema una soluzione positiva a livello collettivo, in questo modo compie di fatto una missione sociale nel senso più ampio del termine.

Il seguente aneddoto conferma quanto sia importante una politica di PR: riguarda un fabbricante di scarpe la cui produzione era destinata soprattutto a poliziotti, pompieri, postini, eccetera. Partendo dal principio che costoro per le mansioni svolte devono avere delle buone calzature, il nostro uomo pensò che se questa idea si fosse generalizzata avrebbe incrementato le vendite, migliorando inoltre le condizioni di lavoro della sua clientela. Decise allora di aprire all'interno dell'azienda un ufficio incaricato di dare informazioni scientificamente corrette su come trattare i piedi, sapendo che già osservava queste norme nella creazione dei suoi prodotti. Vennero presi contatti con tutte le amministrazioni interessate: i responsabili della polizia, dei vigili del fuoco e altri dirigenti preoccupati del confort dei loro subalterni, vantarono le qualità e pregi delle calzature proposte, la reputazione dell'azienda crebbe e riuscì a vendere più facilmente la sua produzione.

Il principio per cui esiste un comune denominatore tra gli interessi del venditore e quelli degli acquirenti, può essere declinato all'infinito.

Samuel Insull,[4] uno dei magnati più rispettati dell'industria ferroviaria affermava:

> Poco importa di quanto capitale disponiate, come siano onesti i vostri prezzi, il fatto che la situazione sia più o meno favorevole alla vostra attività, ciò che conta è avere l'appoggio dell'opinione pubblica, se questo manca andrete fatalmente incontro al fallimento.

Elbert H. Gary[5] che fu presidente della United Steel Company era dello stesso parere: "Quando avrete la gente dalla vostra parte diventa possibile pensare a uno sviluppo positivo. Troppo spesso si trascura questo fattore fluido e intangibile, ma così si rischia l'insuccesso".

L'opinione pubblica non ha più, come una volta, un atteggiamento ostile verso la fusione delle grandi aziende. La censura della Commissione federale del commercio sorprende i nostri cittadini che hanno fatto decadere molte leggi antitrust perché ostacolavano lo sviluppo economico e oggi sostengono i cartelli e le fusioni, che soltanto dieci anni fa erano oggetto di feroci critiche. Il governo autorizza ormai concentrazioni molto ampie tra diverse unità di produzione e distribuzione, come avviene tra le compagnie ferroviarie o i servizi pubblici, perché la gente è favorevole allo sviluppo di imprese industriali gigantesche. Per milioni di piccoli investitori, fusioni e trust non creano mostri, ma giganti benefici, perché anche i consumatori traggono vantaggio dalle economie di scala grazie alla produzione di massa.

Questo nuovo stato d'animo è in gran parte il frutto di un uso deliberato della propaganda, intesa nella sua accezione più ampia, che ha prodotto due risultati. Da un lato ha fatto mutare l'atteggiamento delle persone, così come era accaduto in occasione della guerra quando il governo aveva convinto l'opinione pubblica ad appoggiare la partecipazione al conflitto che prima fortemente osteggiava; dall'altro ha trasformato la natura stessa dell'impresa. Così oggi un cementificio lavora con le amministrazioni che si occupano delle strade, finanziando dei laboratori di verifica e garantendo alla popolazione la buona qualità delle vie di comunicazione, oppure una compagnia del gas finanzia una scuola gratuita di arti domestiche.

Sarebbe tuttavia irragionevole, per non dire imprudente, pensare che l'opinione pubblica sarà schierata per sempre a fianco della grande impresa. Di recente W. Z. Ripley[6] professore ad Harvard, una delle autorità più competenti su tutto ciò che riguarda l'organizzazione e le attività delle aziende industriali e commerciali, ha denunciato alcuni problemi che secondo lui incrinano la fiducia

della gente nelle grandi società. In particolare ha sottolineato il carattere spesso illusorio che avrebbe il voto degli azionisti; il fatto che le relazioni finanziarie annuali siano spesso talmente concise e sbrigative, che il cittadino si sente preso in giro; la generalizzazione del sistema delle azioni senza diritto di voto che assegna di fatto il controllo delle imprese e dei loro servizi finanziari a una ristretta consorteria di azionisti; il rifiuto da parte di alcune grosse società di fornire informazioni abbastanza attendibili sulla loro reale situazione. Inoltre, per quanto la popolazione sia ben disposta verso la grande impresa in generale, i suoi amministratori devono vigilare attentamente per non perdere credibilità e quindi calamitare facilmente il malcontento dei cittadini. Se le critiche fatte dal professor Ripley si amplificano e l'opinione pubblica le condivide, molte aziende a carattere semipubblico passeranno sotto il controllo diretto dello stato o delle collettività locali, a meno che la situazione non cambi e queste imprese tengano costantemente informati i cittadini su tutti gli aspetti della loro attività.

Il consulente in PR anticipa gli umori della gente e raccomanda l'atteggiamento da adottare per prevenirli, sia dimostrando che i suoi timori e pregiudizi non hanno fondamento, sia, quando necessario, modificando l'azione del proprio cliente, quel tanto che basta per eliminare i motivi di recriminazione. Può rendersi necessario sondare l'opinione pubblica per cogliere i punti di opposizione irriducibile e scovare quegli aspetti che possono essere spiegati a rigor di logica, quella componente di critica o di pregiudizio che fa parte della normale reazione emotiva, i fattori di malcontento imputabili a preconcetti. Tutte le volte il consulente raccomanderà un'azione o una mossa politica funzionale alla correzione da apportare.

Se il controllo totale del governo resta un'eventualità piuttosto remota, la proprietà pubblica della grande impresa è una realtà che guadagna terreno perché molta gente ha comprato azioni e obbligazioni. Da questo punto di vista per valutare l'importanza delle PR va detto che la quasi totalità delle aziende che godono ottima salute tendono ad ampliarsi e per fare ciò emettono nuovi titoli. Il successo di questa politica dipende dalla reputazione di cui gode la società nel mondo degli affari e dalla simpatia che ha suscitato nell'opinione pubblica. Di recente la Victor Talking Machine Company40 è entrata nel mercato azionario e ha venduto in una notte titoli per milioni di dollari, altre società invece, sane e finanziariamente floride non hanno potuto intraprendere la stessa strada, sia perché la gente le giudicava a ragion veduta, sia perché

nutriva nei loro confronti prevenzioni immotivate.

L'esito di un'emissione di titoli borsistici è talmente condizionato dall'atteggiamento del pubblico che il successo o il fallimento di un progetto di fusione dipende in definitiva dal grado di consenso raccolto. Una fusione può muovere risorse favolose di molti milioni di dollari in una sola operazione, e queste nuove ricchezze sono spesso in effetti il frutto di un sapiente condizionamento dell'opinione pubblica. Non si ripeterà mai abbastanza che ciò non significa far salire in modo artificioso il prezzo delle azioni con una propaganda disonesta o manovre borsistiche, ma si tratta di un valore economico reale, posseduto da imprese industriali che sono riuscite ad avere il sostegno di tutti gli azionisti trattati come partner.

Lo sviluppo delle grandi aziende è così rapido che in taluni settori il capitale investito proviene in maggioranza dall'estero, infatti il finanziamento dell'industria e del commercio esige il coinvolgimento di gruppi sempre più importanti. Dopo la guerra gli americani hanno sborsato molti miliardi di dollari per comprare industrie oltre confine, mentre gli europei hanno acquistato nostre imprese per un ammontare che secondo le stime oscilla tra uno e due miliardi di dollari.

Che siano governativi o municipali i prestiti pubblici verso i paesi stranieri avvengono in funzione della simpatia che questi stati riescono a suscitare all'estero. Il prestito lanciato da un paese dell'Europa orientale rischia di fare cilecca a causa soprattutto della disapprovazione suscitata nell'opinione pubblica americana dal comportamento della famiglia regnante. Altri paesi invece utilizzano con successo lo stesso sistema perché i nostri cittadini sono sicuri della loro prosperità e della stabilità dei loro governi.

La nuova tecnica delle PR reca un immenso servigio all'impresa, perché contribuendo a legittimare i pubblicitari e la pubblicità, smonta le argomentazioni esagerate e tranchant della pubblicità ingannevole. Quando due industrie concorrenti in un determinato settore si affrontano con questo tipo di messaggi, danneggiano il settore in cui operano, minando la fiducia che il pubblico vi riponeva. Le industrie scrupolose sanno che il solo modo per combattere metodi così scorretti è quello di utilizzare l'arma della propaganda per spiegare la situazione reale.

Prendiamo ad esempio il caso dei dentifrici, un settore altamente competitivo dove la preferenza dei consumatori per un determinato prodotto si basa legittimamente sulle sue qualità intrinseche. Che cosa è successo? Uno o due grandi fabbricanti hanno vantato per il loro articolo dei requisiti che in realtà oggi nessuna pasta dentifricia

possiede. I concorrenti dovevano seguirli su quella strada, giocando al rialzo con il rischio di perdere clienti? Meglio scegliere l'arma della propaganda, che mobilita studi dentistici, scuole, club femminili, facoltà di medicina, stampa specializzata del settore, quotidiani, per divulgare al pubblico le vere caratteristiche del prodotto. Questa procedura darà i suoi frutti e il dentifricio oggetto di una pubblicità onesta conquisterà la clientela che si merita.

La propaganda è un potente strumento per contrastare la pubblicità immorale o ingannevole. Mai la promozione efficace di un prodotto o di un'idea è costata così cara come oggi. Un tempo quando la nostra nazione era meno grande e non era ancora stata inventata la formidabile macchina pubblicitaria, risultava relativamente facile imporre un prodotto su tutto il territorio. Regalando qualche sigaro e sgranando un repertorio di aneddoti divertenti, i commessi viaggiatori riuscivano a convincere i dettaglianti di tutti i borghi americani a mettere in bella mostra i loro articoli. Oggi per riuscire a sopravvivere le piccole imprese devono trovare, al minor costo, dei mezzi efficaci per informare sulle virtù specifiche di ciò che producono, mentre le grandi imprese scelgono di coalizzarsi in campagne pubblicitarie che inducono gruppi di aziende a competere tra loro.

La pubblicità di massa ha creato nuove forme di concorrenza. La competizione tra prodotti destinati allo stesso uso è certamente antica come l'economia. Quella che ormai oppone un gruppo di prodotti a un altro gruppo ha fatto scorrere molto inchiostro in questi ultimi anni e ne abbiamo parlato in un capitolo precedente. La pietra compete con il legno nelle costruzioni, il linoleum con i tappeti nell'arredamento, le arance con le mele nell'alimentazione, lo zinco con l'amianto nella costruzione delle tettoie.

O.H. Cheney, vicepresidente dell'American Exchange and Irving Trust Company di New York[7] ha evocato scherzosamente questa nuova forma di concorrenza in un discorso pronunciato a Chicago davanti a un parterre di industriali:

> Ci sono tra voi dei rappresentanti della cappelleria femminile? Forse sono seduti vicino a qualcuno che lavora per l'industria della pelliccia, un rivale che ha inferto un duro colpo al loro commercio lanciando la moda dei mantelli per signora con grandi colli di pelliccia, inducendo le loro clienti ad acquistare piccoli cappelli di poco prezzo. Forse tra di voi ci sono coloro che sono interessati alle caviglie del bel sesso, o più precisamente rappresentano l'industria delle calze di seta, e hanno di fronte due avversari coraggiosi pronti a battersi all'ultimo sangue, a colpi di milioni di dollari per la gloria di

queste caviglie: da una parte l'industria del cuoio, ostile ai pudori delle gonne lunghe, dall'altra i mercanti di tessuti che rimpiangono il passato quando le scendevano fino ai piedi.
Se voi rappresentate un'industria di impianti idraulici o di riscaldamento siete i nemici giurati dell'industria tessile, perché ci si veste con abiti più leggeri in una casa ben riscaldata. E se rappresentate la tipografia come potete stringere la mano di chi vende apparecchi radio?
Queste sono altrettante prove viventi di quella che io chiamo la nuova concorrenza. La precedente opponeva tra loro i membri di uno stesso settore commerciale, la nuova introduce una rivalità tra differenti organizzazioni commerciali e quindi tra di voi, signori che rappresentate queste industrie. La competizione delle merci è una nuova forma di concorrenza tra prodotti che hanno lo stesso utilizzo. La competizione industriale è una nuova forma di concorrenza tra settori produttivi meno indipendenti gli uni dagli altri di quanto si possa credere a prima vista, o tra aziende che si contendono il portafoglio del consumatore. Il che significa che riguarda la quasi totalità delle nostre imprese.
Certamente la concorrenza tra le merci è la più spettacolare, quella che maggiormente colpisce l'immaginazione dei nostri uomini d'affari che in numero crescente incominciano a intravedere che cosa essa significhi per loro. Sono sempre più numerosi nel chiedere il sostegno delle loro organizzazioni professionali, perché la competizione delle merci non è una lotta solitaria. Prova ne è la guerra che ha per teatro le nostre sale da pranzo. Tre volte al giorno in quasi tutte le famiglie americane questa competizione scatena al momento dei pasti una battaglia feroce. Alla prima colazione mangerete delle prugne? No! Gridano schiere di coltivatori di arance e legioni di conservatori di ananas. Desiderate mangiare dei crauti? Scegliete piuttosto delle olive verdi supplicano gli spagnoli. E quando un pubblicitario ci raccomanda, per cambiare, di preferire alle patate i maccheroni, chi può seriamente pensare che i coltivatori di patate non raccolgano la sfida?
I medici e i dietisti affermano che un lavoratore manuale di corporatura media ha bisogno di 2-3mila calorie al giorno. Un banchiere immagino si possa accontentare di un po' di meno. Che fare però? I frutticultori e i produttori di cereali, i grossisti di carni, i lattai, i pescatori, tutti vogliono che consumi sempre di più i loro prodotti e per convincermi spendono milioni di dollari ogni anno. Devo soddisfarli e mangiare a più non posso, o non è meglio ascoltare il medico e lasciare sul terreno

> i contadini e gli industriali conservieri? Come equilibrare il mio regime alimentare? In proporzione ai budget pubblicitari dei differenti produttori o seguendo le indicazioni mediche e abbandonando al loro destino tutti coloro che producono in eccesso? Senza dubbio nel settore alimentare la concorrenza è più aspra perché le nostre capacità di consumo hanno un limite concreto, per quanto alto sia il suo reddito e il suo tenore di vita nessuno può mangiare più che a sazietà.

La competizione del futuro non si limiterà alla concorrenza promozionale che oggi oppone particolari prodotti e grandi organizzazioni, credo che si allargherà all'esercizio stesso della propaganda.

L'uomo d'affari, così come il pubblicitario hanno già capito che per interessare il grande pubblico non bisogna respingere in blocco i metodi di Barnum.[8] Al riguardo la campagna radiofonica in duplex organizzata a livello nazionale per il lancio della Dodge Victory Six[9] rappresenta una case history. Secondo le stime milioni di persone hanno ascoltato il programma diffuso contemporaneamente da oltre 47 stazioni radio con un costo che supera i 60mila dollari. Oltre all'installazione di circa 30mila chilometri di cavi telefonici, è stato necessario eseguire minuziose messe a punto per garantire la trasmissione da Los Angeles, Chicago, Detroit, New Orleans e New York. Cachet per un ammontare di 25mila dollari sono stati versati ai diversi artisti intervenuti nel programma: Al Jolston da New Orleans, Will Rogers a Beverly Hills, Fred e Dorothy Stone a Chicago, Paul Whiteman a New York. Il presidente della Dodge Brothers si è limitato a presentare la nuova automobile con un'allocuzione di quattro minuti rivolta a un'audience di circa 30 milioni di persone. Mai fino ad allora c'era stato un numero di persone così imponente che prestasse attenzione a uno stesso prodotto. Il messaggio lanciato era meravigliosamente allettante.

Gli esperti delle moderne tecniche di vendita sollevano delle obiezioni: "Ciò che dite su questo metodo pubblicitario è vero, ma aumenta considerevolmente il costo di diffusione del messaggio, quando oggi invece la tendenza è a una sua riduzione (la soppressione del bonus ad esempio). Se ingaggiate una Galli-Gurci44 per cantare la bontà del bacon, il cachet molto alto che le verserete aumenterà il prezzo del prodotto, senza aggiungere nulla alla sua qualità". Certamente, ma qualunque sia la formula pubblicitaria utilizzata per renderlo attraente bisogna sempre spendere del denaro. Un inserzionista che diffonde il suo messaggio sulla stampa paga anche lui qualcosa in più, per illustrarlo con immagini o avere come testimonial una celebrità.

Il processo che consente a una grande impresa di accrescere le sue dimensioni, fa sorgere un'altra difficoltà, legata alle indispensabili innovazioni delle modalità con cui entra in contatto con il pubblico. La produzione di massa comporta un'offerta di articoli standardizzati il cui prezzo scende in proporzione alla quantità venduta. Tuttavia quando la competizione tra prodotti simili, fabbricati nelle stesse condizioni, avviene esclusivamente abbassando i prezzi, c'è il rischio che assuma il carattere di una lotta spietata da cui l'industria uscirà esangue, senza profitti, né stimoli. Il modo più logico di risolvere questo dilemma consiste nel trovare argomenti diversi da quello del minor prezzo, l'imprenditore conferirà al proprio articolo una particolare attrattiva, una qualità che lo differenzi leggermente, un tratto originale che lo distingua dai prodotti concorrenti. Un fabbricante di macchine da scrivere sceglierà ad esempio di colorarle con tinte allegre. Questo specifico argomento di vendita sarà poi popolarizzato utilizzando i noti principi del propagandista: gregarismo, sottomissione all'autorità, emulazione, eccetera. È possibile assegnare scientemente un certo valore economico a un semplice dettaglio, facendone una questione di stile agli occhi dell'opinione pubblica.

La grande impresa continuerà a lasciare spazio alla piccola: nei pressi dei grandi magazzini ci sono minuscoli negozi che vivono molto bene con il loro commercio specializzato.

È stato un propagandista a rilanciare la moda dei grandi cappelli. Due anni fa i cappellifici erano minacciati dalla popolarità del semplice feltro che aveva spodestato dagli atelier tutti gli altri modelli di copricapo con tutte le varie guarnizioni. Da una ricerca emerse che esistevano grosso modo sei tipi diversi di cappelli e che per orientare il gusto del pubblico si poteva puntare su quattro distinti gruppi di riferimento: le personalità mondane, i redattori delle riviste di moda, gli artisti che fanno e disfano gli stili, le affascinanti indossatrici. A questo punto si trattava di mettere tutti questi gruppi in presenza di un pubblico di acquirenti. Venne creato un comitato di artisti famosi con il compito di scegliere le più belle ragazze di New York per un gala di moda organizzato in un grande albergo, durante il quale avrebbero indossato i modelli più chic delle sei categorie di cappelli. Furono costituiti altri due comitati: del primo facevano parte le dame della migliore società che accettarono di unirsi al progetto per sostenere lo sviluppo di un'industria nazionale, il secondo comprendeva i redattori delle riviste di moda e personalità influenti che volevano recare il loro contributo. Indossando bellissimi cappelli ed abiti altrettanto belli le

ragazze sfilarono sulla pedana davanti a un pubblico composto da tutti i professionisti del settore. Il risalto dato a questo evento ebbe un riflesso sulle abitudini di acquisto delle spettatrici e di tutte le donne americane che furono rapidamente informate dalle loro riviste e dalle pubblicità affisse nei negozi preferiti. I grandi cappelli usciti dagli atelier riapparvero sugli scaffali. Un fabbricante testimoniò che vendeva migliaia di questi modelli, mentre prima della sfilata non riusciva a venderne neanche uno.

Capita spesso che si ricorra al consulente in PR per risolvere con urgenza una situazione drammatica. Una diceria, per esempio, rischia di provocare una notevole perdita di prestigio e di denaro se non viene subito smentita con argomentazioni efficaci, così come testimonia l'incidente riportato dal giornale newyorkese "American" del 21 maggio 1926. Questa vicenda illustra bene le conseguenze cui si va incontro quando non si fa appello all'intervento tecnico di un consulente di PR:

> Hudson perde 1 milione di dollari in Borsa a causa di una falsa voce. La quotazione delle azioni della Hudson Motor Company è scesa considerevolmente ieri verso mezzogiorno in seguito al lancio di informazioni sbagliate sui dividendi di questo titolo. Le perdite sarebbero comprese tra 500.000 e 1 milione di dollari. I dirigenti della società si erano riuniti a Detroit a mezzogiorno e mezzo, ora di NewYork, per fissare un dividendo. Un rapporto apocrifo in cui si affermava che era stato fissato solo il dividendo abituale era stato subito messo in circolazione. Alle ore 12,46 il rapporto della società borsistica giunse sulle telescriventi della Dow Jones & Cie, venne subito pubblicato e scatenò una nuova caduta delle quotazioni. Alle 13 giunse la notizia ufficiale, il dividendo era rivisto al rialzo e il consiglio di amministrazione autorizzava l'immissione sul mercato del 20% dei titoli. L'informazione corretta venne trasmessa rapidamente e subito le azioni della Hudson Motor risalì di oltre sei punti.

Estratto del "Journal of Commerce" del 4 aprile 1925, l'articolo qui riprodotto descrive il modo giusto per combattere le false voci:

> Oggi la città di Canajoharie e tutta la valle di Mohawk festeggiano la Beach-Nut Company. Gli uomini d'affari e quasi tutta la popolazione della regione hanno reso pubblicamente omaggio a Bartlett Arkell il presidente di questa impresa locale. Infatti benché la diriga da New York, Bartlett si rifiuta decisamente di venderla a interessi finanziari che si

affretterebbero a trasferirla altrove. Nella sua smentita data pubblicamente alle voci secondo le quali egli si sarebbe apprestato a cedere la sua impresa alla Postum Cereal Company contro 17 milioni di dollari -accettando in tal modo che l'azienda lasci la località dove lui stesso è nato- Arkell ha proclamato la sua fedeltà alla propria città natale, diventata un ricco centro industriale durante i trent'anni che ha trascorso alla testa della Bech-Nut Company. Ricordando che avrebbe conservato il controllo assoluto dei suoi affari ha dichiarato chiaro e forte che non avrebbe mai venduto "a nessuno, a nessun prezzo" perché ciò sarebbe disonesto nei confronti dei suoi colleghi e amici. In uno slancio spontaneo la valle di Mohawk ha deciso che questa lealtà meritava di essere festeggiata come è avvenuto oggi. Oltre 3mila persone hanno partecipato sotto l'egida di un comitato composta di W.J. Roser (presidente), B.F. Spraker, H.V. Bush, B.F. Diefendorf e J.H. Cook, sostenuto dalle camere di commercio e i club di uomini d'affari di Canajoharie e della valle di Mohawk.

Dopo questo evento tutti hanno certamente capito che non c'era un grammo di verità nella voce secondo cui la Beach-Nut Company sarebbe stata messa sul mercato, mentre una semplice smentita non avrebbe avuto la stessa forza di convinzione.

Anche il divertimento è un'attività imprenditoriale ed è una delle maggiori d'America. All'inizio c'era il circo, con i suoi ciarlatani e imbonitori da fiera, poi il teatro, il quale ha insegnato l'abc della pubblicità all'industria e al commercio che, dopo aver utilizzato il tipico battage degli spettacoli popolari, trasse subito le lezioni da tale esperienza e iniziò a raffinare quei metodi grossolani, per adattarli agli scopi precisi che voleva raggiungere. A sua volta il teatro imparò dal commercio e dirozzando le sue tattiche pubblicitarie, finì per abbandonare i metodi chiassosi di una volta.

Oggi il direttore della pubblicità di un'agenzia teatrale o di una compagnia cinematografica è un uomo d'affari, responsabile di un capitale che ammonta a decine e perfino centinaia di milioni di dollari. Una simile attività non consente di fare gli acrobati o i danzatori di quadriglia in materia di pubblicità, bisogna conoscere a fondo il pubblico cui ci si rivolge, influenzare i pensieri e le azioni degli spettatori potenziali, utilizzando i metodi inculcati agli ambienti dello spettacolo dai suoi vecchi allievi, l'industria e il commercio. Quanto più si arricchisce la cultura del pubblico, tanto più i suoi gusti diventano raffinati e l'impresa deve soddisfarli.

L'azienda moderna tasta continuamente il polso dell'opinione

pubblica, segue la sua evoluzione e cerca di comprenderne i rapidi mutamenti per essere pronta, quando ciò accade, a spiegarsi pubblicamente in modo chiaro e onesto.

1. New York Grand Central Railroad, più nota come New York Central è la compagnia che sviluppò la sua rete partendo dalla stazione newyorkese di Grand Central Terminal a Manhattan, ha gestito la rete ferrovie del nord est americano fino al 1968 quando è passata successivamente di mano a varie società. Nata con altro nome nel 1830 come la prima ferrovia dello stato di New York ha progressivamente allargato la sua rete a tutti gli Stati Uniti nordorientali e alla regione dei grandi laghi, nel 1867 è passata sotto il controllo di Vanderbilt che lo ha conservato fino al 1954.
2. Chauncey M. Depew (1834-1928) discendente da una famiglia di ugonotti francesi giunti in America nella seconda metà del XVII sec, ricopre cariche direttive nelle grandi compagnie ferroviarie americane e canadesi e quella di senatore dal 1899 al 1911.
3. Mellon Institute of Industrial Research, fondato nel 1913 dai fratelli Mellon, nasce dal dipartimento di ricerca industriale dell'Università di Pittsburgh e conduce ricerche sulla base di contratti con le imprese che possono diventare proprietarie dei risultati. Nel 1927 il Mellon Institute si costituisce come centro indipendente di ricerca non profit. Si fonde nel 1967 con il Carnegie Institute of Technology per formare la Carnegie Mellon University di Pittsburgh.
4. Samuel Insull (1859-1938) di origini britanniche, lavora per la rappresentanza commerciale londinese di Edison che nel 1881 lo chiama negli Usa dove si impegna nella costruzione di centrali elettriche in tutto il paese e con altri Edison Pioneers fonda la Edison General Electric diventata poi la General Electric che Insull lascia nel 1892 per andare a Chicago dove assume la presidenza della Chicago Edison, più tardi Commonwealth Edison. La sua holding comprende quote di molte utility, reti elettriche, ferroviarie e tramvie interurbane. Quando nel 1933 Harold L. Ickes, che lo aveva lungamente accusato di sfruttare i suoi clienti, diventa ministro dell'Interno nell'amministrazione Roosevelt. Insull si trova in difficoltà. La sua holding presenta un elevato indebitamento, controlla un impero di 500 milioni di dollari con solo 27 milioni in azioni, crolla durante la Grande Depressione mandando in rovina 600mila azionisti. Questo porta alla promulgazione del *Public Utility Holding Company Act* del 1935, Insull fugge in Grecia, ma poco dopo viene estradato dalla Turchia negli Usa dove affronta un processo federale per frode e imputazioni antitrust. Difeso dal celebre avvocato di Chicago Floyd Thompson viene dichiarato non colpevole per tutti capi d'accusa. Morirà nel luglio 1938 a Parigi in Place de la Concorde per una crisi cardiaca e sarà sepolto a Londra.
5. Elbert H. Gary (1846-1927) avvocato esercita la professione a Chicago per 25 anni come legale di varie grandi società e nel 1898 diventa presidente della Federal Steel Corporation a Chicago che include il business del filo spinato, e che nel 1901 si fonde con altre imprese riunendo partner del calibro di J.P. Morgan, Andrew Carnegie e Charles M. Schwab, dando vita alla United States Steel Corporation che stabilisce la sua sede a New York, e di cui sarà presidente e presidente del CdA fino alla morte.
6. William Z. Ripley (1867-1941), economista e studioso di problemi razziali, lettore di sociologia alla Columbia University, poi professore di economia al MIT e infine dal 1901 professore di politica economica all'università di Harvard. Nel 1899 pubblica The Races of Europe: A Sociological Study. Ritiene che il dato etnico sia il motore principale per capire la storia umana e distingue in Europa tre tipologie razziali: la teutonica, la mediterranea e l'alpina. Nel 1908 sarà il primo americano a ricevere la Huxley Medal of the Royal Anthropological Institute. I suoi lavori influenzeranno gli studi di Madison Grant. In campo economico lavora con le istituzioni federali su vari temi. Nel 1925 pubblica una serie di articoli sulla situazione economica intitolati "Stop, Look, Listen!" (Fermati, guarda, ascolta!) dove esprime forti critiche alle corporation e alle pratiche speculative e occulte di Wall Street, le sue valutazioni verranno riprese dal "New York Times" che nel 1926 dedicherà un'intera pagina a Ripley. "La prosperità, non è reale, ma apparente, certo è possibile protrarla a lungo con mezzi artificiali, ma alla fine sicuramente la verità prevale". Nel 1927 rimane ferito gravemente in un oscuro incidente d'auto. Solo nel 1930 riprende

l'attività criticando le compagnie ferroviarie; nel 1931 testimonia davanti alla commissione del Senato sulle attività bancarie, sollecita l'intervento per regolare gli investimenti dei trust; nel 1932 compare al Senate Banking and Currency Committee e chiede una pubblica inchiesta sugli affari finanziari delle corporation.
7. O.H. Cheney vicepresidente American Exchange and Irving Trust Company una delle maggiori banche d'affari dell'epoca, nata nel 1907 dalla fusione tra la banca Irving e la New York Exchange Bank. Dopo numerose fusioni e acquisizioni è diventata nel 1988 la Bank of New York.
8. hineas Taylor Barnum (1810-1891) imprenditore americano di spettacoli, famose le esibizioni di personaggi "fuori dal comune", come la pretesa nutrice di George Washington che avrebbe dovuto avere oltre 150 anni, e all'American Museum creato nel 1841 il famoso nano Tom Thumb (Tom la pulce), fondò nel 1871 il circo omonimo.
9. Dodge Victory Six. Intitolata Dodge Victory Hour la campagna organizzata il 1 gennaio 1928 dalle 22,30 alle 23, 30 ora di New York coprì tutti gli Stati Uniti, battendo il record di audience stabilito l'anno precedente dal ritorno di Lindbergh.

6. La propaganda e la leadership.

Il problema politico più grave della democrazia moderna è quello di far sì che i governanti possano operare in modo soddisfacente. *Vox populi, vox Dei*, il vecchio adagio ha ben presto contribuito a rendere gli eletti docili servitori del corpo elettorale. E questo sicuramente è una delle cause della stagnazione politica costantemente denunciata da certi critici americani. I sociologi più seri tuttavia non credono che la voce del popolo esprima una volontà divina o una particolare forma di saggezza e di pensiero elevato. La voce del popolo è soltanto l'espressione di un sentimento, forgiato dai leader che raccolgono la fiducia popolare e da coloro che sanno manovrare l'opinione pubblica, retaggio di pregiudizi, simboli e stereotipi, cui si aggiungono alcune formule instillate dai leader.

Per fortuna la propaganda offre al politico abile e sincero uno strumento di qualità per modellare la volontà del popolo. Disraeli esponeva questo dilemma in termini molto cinici: "Devo seguire il popolo. Ma non sono forse il suo capo?" Ma avrebbe potuto aggiungere: "Devo guidare il popolo. Ma non sono forse il suo servitore?"

Disgraziatamente i metodi che gli uomini politici del nostro tempo utilizzano per rivolgersi al grande pubblico sono arcaici, simili a quelli delle pubblicità commerciali di inizio secolo, e così poco efficaci come queste lo sarebbero oggi. La politica che è stata la prima sfera della vita pubblica americana a fare un uso massiccio della propaganda, oggi è la più restia nell'adattare i suoi metodi alla nuova situazione. Le imprese americane hanno imparato dalla politica come conquistare il pubblico, ma per reggere la concorrenza sono state costrette a migliorare continuamente questo insegnamento, la politica invece è rimasta ancorata alle vecchie formule.

Se l'elettore medio è così apatico come viene denunciato, la causa va attribuita, ne sono convinto, all'incapacità dell'uomo politico di

rivolgersi all'opinione pubblica. Quando presenta se stesso e il suo programma, resta largamente incompreso dalla gente, fa una campagna priva di ogni accento drammatico, affidandosi al ragionamento sbagliato secondo cui il capo deve seguire servilmente la massa. Ma un automa non può stimolare l'interesse della gente. Un leader, un lottatore, un dittatore, sì. Tuttavia, tenendo conto della nostra situazione, dove chiunque aspiri a una carica pubblica deve compiacere le masse per ottenerne il voto, il solo mezzo per imporsi a chi ha le doti innate di un capo, è quello di usare abilmente la propaganda.

Utilizzata a tal fine e adattata con cura alla mentalità della masse, la propaganda diventa uno strumento indispensabile della politica, sia per essere eletto a una carica, spiegando e rendendo popolari nuove problematiche, sia nell'amministrazione quotidiana degli affari pubblici, considerati un fattore essenziale della vita collettiva.

Oggi un uomo d'affari che ha successo imita i politici. Adotta il tono eclatante e magniloquente di un candidato durante la campagna elettorale, organizza le sue manifestazioni curandone i minimi dettagli, ogni anno partecipa a pranzi dove si mescolano allegramente discorsi e bandiere, magniloquenza e solennità, una pseudo-democrazia condita da un sospetto di paternalismo. All'occasione distribuisce con parsimonia le ricompense ai propri dipendenti, così come la repubblica dell'età classica premiava i suoi cittadini meritevoli. Queste tuttavia non sono soltanto le sceneggiate della grande impresa, una sorta di lustrini con cui si agghinda per offrire di sé l'immagine di una istituzione preoccupata dell'interesse generale e pertanto encomiabile. Si tratta, nel migliore dei casi, di una delle tante ricette cui ricorre per stimolare l'entusiasmo e la lealtà dei propri dirigenti, impiegati, azionisti e della grande massa dei consumatori: un metodo che utilizza per fabbricare e vendere i suoi prodotti ai comuni cittadini. La sua vera campagna, o il suo vero lavoro, consiste nello studio approfondito dell'opinione pubblica, nella realizzazione di prodotti creati partendo da questa ricerca, e sull'utilizzo esaustivo di tutti i mezzi per raggiungere la clientela.

Le campagne politiche si riassumono in una serie di modeste performance e di espressioni ridondanti, eclatanti e vuote. In esse non c'è quasi mai traccia di quella funzione, tuttavia essenziale, che è lo studio scientifico del pubblico né della necessità di presentargli un partito, un candidato, un programma, dei risultati, e di vendergli queste idee e questi prodotti.

La politica fu la prima grande impresa americana. Per cui è piuttosto paradossale rilevare che mentre l'azienda privata ha perfettamente assimilato gli insegnamenti della politica, questa non ha imparato molto dai nuovi metodi commerciali per la diffusione di massa delle idee e dei prodotti.

Un articolo di Emily Newell Blair, pubblicato su "The Independent" descrive il caso tipico in cui durante una campagna elettorale si sprecano energie e denaro. E in particolare a una tournée di una settimana a cui aveva partecipato. La signora Blair afferma che durante i cinque giorni di spostamenti, coprendo circa 1500 chilometri, il senatore per il quale redigeva i discorsi, è riuscito a rivolgersi personalmente a 1200 persone, che grazie a questo lavoro defatigante avrebbero dovuto essere state convinte - cosa di cui non è sicuri- a votare per lui. L'appello lanciato a questi elettori è costato secondo la signora Newell Blair, 15,27 dollari per ogni suffragio che si ritiene possa andare al candidato.

Essa precisa che era "una campagna elettorale, così come un'operazione pubblicitaria per il sapone Ivory è una campagna di vendita", tuttavia si chiede "come un dirigente d'azienda tratterebbe il direttore delle vendite che avesse lautamente pagato un rappresentante per esporre il suo prodotto a meno di 1200 persone spendendo d'acchito 15,27 dollari per ogni cliente potenziale".

Essa trova "incredibile che uomini i quali guadagnano milioni grazie a campagne molto sofisticate per vendere saponette, azioni o automobili, cambino tattica e accettino di spendere somme notevoli per raccogliere voti, utilizzando metodi del tutto inefficaci e superati".

In effetti è incomprensibile che i politici ignorino le strategie commerciali messe a punto dall'industria. Forse sono imbattibili nella strategia, capaci di sviluppare i temi della campagna, concepire i punti forti dei loro programmi, progettare grandi riforme, ma tutto ciò non significa affatto che siano qualificati per vendere delle idee a una popolazione così numerosa come quella degli Stati Uniti.

Il politico comprende il pubblico, sa che cosa vogliono i suoi compatrioti e che cosa sono disposti ad accettare, ma non per questo ha necessariamente la stoffa di un direttore generale delle vendite, un consulente di PR, un uomo capace di diffondere le idee a livello di massa.

È tuttavia incontestabile che alcuni dirigenti politici hanno tutte le qualità che si richiedono a un leader, così come nel mondo degli affari si incontrano talvolta degli industriali brillanti che sono a un tempo finanzieri, direttori di fabbrica, ingegneri, responsabili delle

vendite, consulenti in relazioni pubbliche.

Un principio fondamentale guida il comportamento della grande impresa: essa definisce la sua strategia con estrema cura e si conforma a questo piano generale per vendere un'idea alla massa dei compratori americani. Lo stratega politico dovrebbe ispirarsi a questo principio e concepire la sua campagna in funzione di alcuni grandi assi. I programmi, le proposte, le promesse, le previsioni di budget, le attività, le personalità in gioco, tutto va attentamente analizzato, ripartito e utilizzato, così come avviene in una grande impresa decisa a ottenere ciò che vuole dall'opinione pubblica.

La prima tappa di una campagna elettorale riguarda la definizione degli obiettivi, che devono trovare l'espressione più corretta possibile nel programma presentato ai cittadini. Se si vuole che l'opinione pubblica non prenda alla leggera le promesse, bisogna basarle almeno in parte sugli stessi principi di garanzia e di redditività economica che ogni seria istituzione commerciale applica alla vendita dei suoi prodotti. I nostri concittadini diffidano dell'attività promozionale che circonda le campagne elettorali. Sarebbe eccessivo dedurne che considerino gli uomini politici disonesti, ma questo la dice lunga sulla natura effimera delle promesse elettorali. In ogni caso l'opinione pubblica non ha dubbi al riguardo, e il partito che vuole avere i suoi voti deve tenerne conto, nel proprio interesse.

La preparazione del programma dovrebbe basarsi su un'analisi il più possibile scientifica, della popolazione e dei suoi bisogni. Una ricerca sulle aspirazioni e sulle esigenze dei cittadini sarebbe molto utile allo stratega politico che ha il gravoso compito di elaborare proposte coerenti sulle iniziative che il partito e i suoi eletti attueranno durante il loro mandato.

Un'azienda che pensa di lanciare un prodotto incomincia a studiare e analizzare il mercato, prima ancora di pensare alla sua fabbricazione e commercializzazione. Se una parte della popolazione è disposta ad accettare di buon grado l'idea di questa novità, è inutile spendere un solo dollaro per vendergliela. Se un'altra parte della popolazione invece resta tenacemente fedele a un prodotto concorrente, la causa è persa in partenza e non vale la pena di buttare soldi dalla finestra. Molto spesso lo studio preliminare induce ad apportare cambiamenti e migliorie al prodotto e nel contempo si viene precisando il modo con cui sarà utile presentarlo. Questa analisi dei mercati e delle vendite è condotta in maniera tanto scrupolosa che generalmente quando una società prepara il suo budget pubblicitario annuale, lo suddivide in funzione della tiratura dei diversi quotidiani e magazine sui quali pubblica i propri annunci, calcolando esattamente quante volte

raggiunge questa o quell'altra fascia di popolazione. In tal modo si possono determinare con buona approssimazione gli effetti di amplificazione che avrebbe una campagna nazionale riprendendo il messaggio di una campagna locale.

In politica, come nel commercio, le spese della campagna dovrebbero essere inserite nel budget. Oggi una grande impresa decide con precisione quanto vuole spendere in propaganda nel prossimo anno e in quelli successivi: la quota degli utili da reinvestire in pubblicità (stampa quotidiana e periodica, affissioni), quella per la stampa di dépliant e la promozione delle vendite (house organ e materiale vario), infine quella riservata ai rappresentanti che battono il paese per incentivare le campagne locali.

Gli uomini politici farebbero bene a osservare queste regole. Per prima cosa va fissato l'ammontare dei fondi necessari per la campagna, il che presuppone un esame approfondito delle spese previste, ormai le procedure commerciali sono abbastanza rodate perché gli esperti possano definire con precisione il loro volume. In seguito bisogna pensare a come sollecitare i finanziatori.

Con tutta evidenza la politica guadagnerebbe molto in prestigio se le iniziative che mirano a raccogliere il denaro fossero caratterizzate dal sigillo della sincerità e della chiarezza, come è avvenuto in occasione della campagna per i prestiti di guerra. Le operazioni lanciate dalle associazioni benefiche potrebbero servire da modello.

La politica cancelli la zona d'ombra dei suoi finanziamenti e ne uscirà definitivamente nobilitata agli occhi dell'America.

Nello stesso ordine di idee, il pubblico sarebbe maggiormente interessato se il contributo economico che gli viene richiesto fosse utilizzato al più presto per la campagna, in una prospettiva di ampio respiro.

Inoltre, così come avviene in un'azienda, bisogna decidere con chiarezza in che modo verrà speso il denaro raccolto, ciò esige rigorose previsioni di budget, definite in funzione dell'importanza che rivestono le diverse fasi della campagna, fissando le somme via via destinate. La pubblicità fatta sui diversi giornali, con i manifesti e gli striscioni, attraverso l'appoggio di personalità che intervengono al cinema o sulla tribuna durante conferenze e riunioni pubbliche. Gli eventi spettacolari sono altrettante forme di propaganda il cui costo va visto in proporzione al budget, coordinandoli sistematicamente con il piano nel suo insieme. Certe spese sono giustificate soltanto se rappresentano una piccola quota del budget.

Parimenti bisogna prevedere nel progetto globale quali emozioni vogliamo suscitare nel pubblico, diversamente la campagna rischia

di scivolare in un sentimentalismo eccessivo con scarsi risultati e dissipando energie, perché ci si è dimenticati di inserire l'idea forza nel piano generale.

La grande azienda ha capito che deve agire su tutta la gamma delle emozioni. I politici invece puntano sempre soltanto su quelle che riescono a suscitare con i loro discorsi.

Durante una campagna elettorale non è affatto malsano, anzi è necessario, toccare le corde sentimentali del pubblico, ma è fondamentale che il contenuto emozionale risponda a tre requisiti: a) coincida perfettamente con le grandi linee della campagna, anche nei minimi dettagli; b) sia adatta ai numerosi gruppi cui si rivolge; c) sia adeguata ai mezzi di diffusione.

Sfruttato a fondo per tanti anni, il filone emotivo dell'arte oratoria si è ormai esaurito. Oggi i cortei, le adunate oceaniche e altre simili manifestazioni sono utili soltanto se il pubblico vi partecipa con grande entusiasmo. Un candidato che si fa fotografare con un bebè sulle ginocchia tocca con abilità la sfera delle emozioni, se questo gesto serve a illustrare un punto preciso del suo programma. Mentre accarezzare i bambini ha ben poca importanza quando non diventa il simbolo di una politica per la famiglia. Ogni iniziativa improvvisata su un registro sentimentale che rappresenta scarso o nessun valore per la campagna nel suo insieme è soltanto uno spreco di risorse, così come un fabbricante di pattini per l'hockey su ghiaccio getterebbe i soldi dalla finestra scegliendo un manifesto pubblicitario con la foto di una chiesa circondata da alberi in fiore. L'immagine della chiesa esalta il sentimento religioso e tutti amano la primavera, ma queste emozioni non aiutano certo a vendere l'idea che i pattini da hockey sono degli oggetti divertenti e utili che rendono più piacevole la vita di chi li compra.

La personalità è al centro dell'attuale vita politica. Sulla base di questo dato intangibile bisogna cercare di ottenere l'adesione del pubblico a un partito, a un programma, a una strategia internazionale. Il fascino del candidato è il segreto alchemico capace di trasmutare la povera carta di un programma elettorale nell'oro dei voti. Per quanto sia utile l'uomo che per una qualche ragione accende l'immaginazione del paese, sono altrettanto importanti il partito e gli obiettivi che vuole raggiungere. Il piano ben ideato di una campagna non deve privilegiare la personalità del candidato, ma il programma del partito e la sua capacità di realizzarlo. Lo stesso Henry Ford, la personalità più vivace del mondo economico americano, si è fatto un nome grazie ai suoi prodotti, all'inizio non è stato il nome ad aver stimolato la vendita delle sue automobili.

è essenziale che il direttore della campagna sappia giocare sulla gamma delle emozioni in funzione dei diversi gruppi sociali. Il corpo

elettorale non comprende soltanto i democratici e i repubblicani e poiché la grande maggioranza dei nostri contemporanei non si appassiona alla politica, bisogna stimolare la loro curiosità collegando i problemi affrontati nella campagna ai loro interessi particolari. Il pubblico è composto da centinaia di gruppi legati in vario modo tra loro: economici, sociali, religiosi, culturali, razziali, corporativi, regionali, sportivi e quant'altro.

Quando il presidente Coolidge ha invitato alcuni attori a colazione nella Casa Bianca lo ha fatto non solo perché ha capito che gli attori costituiscono un gruppo, ma anche perché con questo gesto si rivolgeva pure a tutti quelli, immensamente più numerosi, che apprezzano gli spettacoli, amano chi li fa divertire e desiderano essere divertiti.

La legge Sheppard-Towner[1] è stata approvata perché i suoi sostenitori avevano capito che le madri, gli educatori, i medici costituivano altrettanti gruppi distinti e che ciascuno di essi ne influenzava altri, e tutti costoro insieme erano abbastanza forti e numerosi da convincere il Congresso che l'intera popolazione americana voleva fossero inserite nella legislazione nazionale le misure a favore della maternità e dell'infanzia.

Dopo aver definito i principali obiettivi e i grandi assi della campagna, e aver precisato il tenore dell'appello lanciato al pubblico, bisogna suddividere il lavoro con estrema precisione tra i diversi organi di informazione; i mezzi impiegati per dare ampio risalto sono molteplici e ben noti. Gli eventi e le iniziative in grado di facilitare la circolazione delle idee possono essere annunciati tramite canali così diversificati quanto lo sono i modi di espressione umana, usando in vari modi tutti gli strumenti della comunicazione visiva, verbale e sonora.

Attualmente i candidati per promuovere le proprie idee utilizzano soprattutto la radio, la stampa, i banchetti, i meeting, i comizi volanti, ma è un peccato limitarsi a queste iniziative, infatti molte altre manifestazioni potrebbero servire a mettere in risalto la campagna facendola diventare il tema principale delle conversazioni. Ad esempio perché non organizzare esposizioni e concorsi, utilizzare istituti politici e istituzioni scolastiche, sollecitare gruppi la cui collaborazione avrebbe tanta più risonanza proprio perché fino a quel momento non si erano mai interessati attivamente della politica? In breve utilizzare tutte le piattaforme immaginabili per presentare le idee al pubblico? Tali iniziative richiedono però di essere perfettamente armonizzate con le diverse forme di comunicazione con cui ci si rivolge alla popolazione. Le notizie giungono al grande pubblico tramite la parola scritta (giornali, libri, magazine, lettere, manifesti, volantini, striscioni),

l'immagine (fotografia e cinema) e le onde sonore (conferenze, discorsi, musica orchestrale, radio, canti popolari). Un partito politico che vuole vincere deve utilizzare tutte queste risorse, non può limitarsi a uno solo di tali mezzi. In un'epoca in cui migliaia di movimenti e di idee fanno a gara per catturare l'attenzione dei cittadini, sarebbe quanto meno imprudente puntare tutto su un solo cavallo.

In politica i metodi della propaganda sono efficaci soltanto su quegli elettori che operano la loro scelta in funzione dei stereotipi e delle attese del gruppo in cui si riconoscono. La situazione di dipendenza o la devozione eccessiva per un capo dall'autorità incontestata, condizionano il libero arbitrio dell'elettore. La forza della posizione politica del leader deriva evidentemente dagli stretti legami che ha saputo stringere con coloro che lo votano.

Il politico che è riuscito a plasmare l'opinione dei suoi elettori secondo la propria visione dell'assistenza sociale e del servizio pubblico può scuotere il giogo degli stereotipi.

Oggi per gli uomini di stato è importante non tanto piacere ai cittadini, quanto saperli convincere della giustezza delle proprie idee. In teoria questa azione "pedagogica" dovrebbe avvenire con degli opuscoli che spieghino la complessità delle grandi questioni pubbliche. In realtà basterebbe mettersi in sintonia con la gente creando le situazioni che suscitano lo sviluppo della riflessione, giocando sui tratti caratteristici della propria personalità, mettendosi in rapporto con gli opinion leader dei diversi gruppi.

La campagna elettorale tuttavia è solo un momento della vita politica, mentre l'attività di governo si svolge ogni giorno. Perciò, anche se meno spettacolare, è più utile e importante mettere la propaganda al servizio dell'amministrazione pubblica, invece che servirsene soltanto per raccogliere voti.

Si può convincere una collettività ad accettare un buon governo, così come la si persuade ad accettare un qualunque prodotto. Questo è così vero che spesso mi chiedo se i dirigenti politici cui spetterà la responsabilità di garantire il prestigio e l'efficacia dei loro partiti, non inizieranno a formare quadri che sarebbero anche dei propagandisti. George Olvany di recente mi ha confidato che un certo numero di giovani di Princeton raggiungevano il Tammany Hall,[2] al suo posto ne sceglierei alcuni tra i più brillanti e prima di reclutarli per il partito, li manderei a lavorare per gli spettacoli di Broadway, o a fare uno stage presso propagandisti esperti.

I politici sono restii a usare i metodi utilizzati correntemente nel mondo degli affari forse perché hanno immediato accesso ai mezzi

di comunicazione da cui dipende il loro potere. Continuamente sollecitati dalla stampa, esercitano un controllo efficace sull'attualità politica semplicemente scegliendo di fornire o meno le informazioni. I giornalisti peraltro, giorno dopo giorno, anno dopo anno, dipendono da loro, e sono costretti a lavorare di buon accordo con queste fonti.

Un dirigente politico crea situazioni nuove, non si adegua a un processo di riproduzione meccanica degli stereotipi. Immaginiamo che faccia campagna per la riduzione delle tariffe doganali. Sceglierà certamente la tecnica moderna della radio per esporre le sue idee, ma tutto lascia temere che opterà per il vecchio metodo dell'approccio psicologico, già desueto all'epoca di Andrew Jackson e che l'impresa ha largamente abbandonato. "Votate per me e per la riduzione delle tariffe doganali, perché quanto più sono elevate, tanto più caro pagherete ciò che comprate" lancerà attraverso l'etere. È vero che ha l'immenso vantaggio di potersi rivolgere direttamente a cinquanta milioni di ascoltatori, ma la sua tattica è fuori moda: cerca di argomentare con il pubblico, si affida da solo alla forza di inerzia.

Per poco che quest'uomo sia un propagandista, utilizzerà sempre la radio, ma come strumento di una strategia elaborata. L'alfiere della riduzione delle tariffe doganali non si limiterà a spiegare che il loro livello elevato aumenta i prezzi dei prodotti, ma creerà situazioni che possono conferire a questa affermazione la forza dell'evidenza. A tale scopo può decidere di allestire contemporaneamente in venti città un'esposizione che illustri in modo chiaro i costi maggiorati a causa delle tariffe doganali in vigore. Farà in modo che queste esposizioni siano inaugurate solennemente da uomini e donne importanti che, pur non partecipando affatto al suo destino politico personale, hanno delle buone ragioni per sostenerne la proposta. Appoggiandosi su quei gruppi i cui interessi sono particolarmente minacciati dal crescente costo della vita, incoraggerà dietro le quinte un movimento per la riduzione delle tariffe. Porterà la questione sulla scena pubblica, ad esempio esortando le personalità più in vista a boicottare gli abiti di lana e svolgere le loro alte funzioni indossando vestiti di cotone, fino a quando i diritti doganali sulla lana non saranno ridotti. Facendosi il portavoce delle assistenti sociali spiegherà che il prezzo elevato delle lane danneggia la salute dei più poveri durante l'inverno.

Così, qualunque iniziativa abbia preso, riuscirà ad attirare l'attenzione sul problema prima di rivolgersi direttamente al pubblico. Quando parlerà alla radio non sarà più necessario che ribadisca i suoi argomenti a milioni di persone che sicuramente

avranno altri motivi di preoccupazione e potrebbero irritarsi per un'ulteriore sollecitazione. Il suo discorso risponderà invece alle domande che esse si pongono spontaneamente, esprimerà le attese e le emozioni di un pubblico già in parte guadagnato alla sua causa.

La saggia decisione presa da Thomas Masaryk[3] quando non era ancora presidente della Cecoslovacchia, ma capo del governo provvisorio, rivela quanto sia importante tenere conto dell'opinione pubblica mondiale allorché si prepara un evento di grande rilievo. Infatti la Cecoslovacchia ha acquisito ufficialmente lo statuto di stato indipendente lunedì 28 ottobre 1918 e non domenica 27, in quanto il professor Masaryk aveva compreso che all'inizio della settimana il mondo sarebbe stato più recettivo alla proclamazione della libertà del suo paese, per la semplice ragione che i quotidiani del lunedì avrebbero dato uno spazio maggiore alla notizia. Durante la conversazione che abbiamo avuto a questo proposito, prima che annunciasse la sua decisione, il professor Masaryk mi ha detto: "Se cambio la data di nascita della Cecoslovacchia come nazione indipendente, farò la storia in funzione del cablogramma". Il cablogramma fa la storia e la data fu quindi modificata.

Questo aneddoto illustra bene l'importanza che ha assunto la tecnica nella nuova propaganda, alcuni certamente ribatteranno che finirà per provocare la sua stessa perdita nella misura in cui il pubblico ne capirà sempre meglio i meccanismi. Io non sono d'accordo. La sola propaganda che perderà credito, man mano che il mondo diventerà più raffinato e intelligente, sarà quella ingannevole o fondamentalmente antisociale. Altri lamentano che la propaganda è utilizzata per costruire personaggi politici e chiedono: "È il capo che decide sulla propaganda o è la propaganda che fa il capo?" Secondo un'impressione largamente diffusa un buon pubblicitario sarebbe capace di far diventare un grande uomo anche il primo che capita.

La risposta a queste preoccupazioni è la stessa che si dà alla *vexata quaestio* di sapere se è il giornale che fa l'opinione pubblica o è quest'ultima che fa il giornale. Né il capo né l'idea del capo può svilupparsi se manca un terreno fertile, e sempre che si abbia qualcosa da seminare. Per rifarsi a un'altra immagine, le due parti sono necessarie l'una all'altra affinché l'azione sia efficace. La propaganda è utile al politico soltanto se il pubblico, consapevolmente o no, desidera ascoltare ciò che ha da dire.

Presupporre d'altronde che esista una propaganda falsa o disonesta, non sarebbe un motivo sufficiente per respingere in blocco tutti i suoi metodi. Fino a quando i responsabili politici avranno l'esigenza di rivolgersi ai loro elettori, continueranno a

usare questa tecnica sotto una qualunque forma.

La propaganda viene inoltre accusata di aver fatto del presidente degli Stati Uniti un personaggio di tale importanza da apparire come l'incarnazione vivente dell'eroe, o addirittura della divinità, cui si rende un culto. Ne convengo, ma in che modo mettere fine a una situazione che riflette esattamente i desideri di una parte della popolazione? Il popolo americano non si inganna accordando intuitivamente un'immensa importanza alla funzione esecutiva. Non è colpa della propaganda se vede nel presidente un simbolo eroico di questo potere, ciò appartiene alla natura stessa della carica e al modo in cui si relaziona con il popolo.

Certamente è possibile deplorare questa esigenza abbastanza irrazionale di portare alle stelle l'uomo mandato al potere, ma siamo sicuri che la situazione sarebbe più sana se il candidato non si appoggiasse affatto sulla propaganda o utilizzasse una propaganda inadeguata all'obiettivo perseguito?

L'esempio del principe del Galles[4] illustra bene questo aspetto. La sua visita in America ha procurato a questo giovane un bel pacco di ritagli di giornale ma poca gloria in più, per la semplice ragione che è stato mal consigliato. Il pubblico americano conserva di lui l'immagine di un ragazzo affascinante ed elegante, ottimo ballerino, amante dello sport. ma forse un po' frivolo. Non è stato fatto nulla per aggiungere un tocco di stile e di prestigio a questa impressione, a parte, verso la fine del soggiorno, un'incursione nel metrò di New York. Un'avventura sul terreno della democrazia e della vita guadagnata duramente, come testimonia l'abbigliamento dei passeggeri che si recano al lavoro, e che ha destato nel principe un interesse inatteso. Se fosse stato consigliato meglio, avrebbe alimentato questo interesse documentandosi seriamente sul modo di vita americano, come aveva fatto, prima di lui, il principe Gustavo di Svezia.

Senza una propaganda ben concepita, il principe di Galles è così apparso agli occhi del popolo americano non per quello che rappresenta costituzionalmente -un simbolo dell'unità dell'Impero britannico- ma come un membro a pieno titolo della gioventù dorata di Long Island.

La Gran Bretagna ha capito troppo tardi quanto fosse importante preparare bene le relazioni pubbliche di Sua Altezza Reale, e in tal modo ha perso una preziosa occasione per allargare la cooperazione e la comprensione tra i nostri due paesi.

Certamente le azioni pubbliche del capo dell'esecutivo americano sono organizzate e orchestrate, se vogliamo usare questo termine, perché la loro "messa in scena" ha lo scopo di innalzare l'uomo, mostrandolo nelle sue funzioni di rappresentante del popolo.

La tendenza del capo a seguire, più che a guidare, è all'origine di una curiosa tradizione, che viene chiamata del ballon d'essai cui ricorrono i nostri dirigenti per restare, credono, in contatto con la gente. L'uomo politico presta sicuramente la massima attenzione al minimo segnale che proviene dalla società, si dedica a una sorta di auscultazione clinica, incolla l'orecchio al terreno per cogliere le più piccole vibrazioni dell'universo politico. Ma per la maggior parte del tempo il senso di queste vibrazioni gli sfugge e non sa distinguere quelle superficiali da quelle più profonde. Allora lancia un ballon d'essai sotto forma, per esempio, di un'intervista anonima rilasciata alla stampa, poi scruta le risonanze che suscita nel popolo, espresse con manifestazioni di massa, con risoluzioni, telegrammi o perfino editoriali sulla stampa di partito o no. In funzione dell'eco di ritorno il nostro uomo deciderà di confermare la misura su cui era indeciso, oppure scartarla, o ancora modificarla, adeguandola all'insieme delle valutazioni che gli sono pervenute. Si tratta di un metodo basato sul dispositivo messo a punto durante la guerra per sondare la disponibilità del nemico a fare la pace, o testare le grandi tendenze dell'opinione pubblica. Molti uomini politici lo adottano prima di difendere apertamente una certa misura legislativa, anche i governi operano nello stesso modo prima di compiere una scelta in politica estera o interna. Questo metodo non ha però alcuna giustificazione. Un uomo politico con le qualità di un capo saprà, utilizzando abilmente la propaganda, guidare il popolo, invece di seguirlo alla cieca, procedendo a tentoni.

Il comportamento del propagandista è esattamente l'opposto. Al fine di poter utilizzare tutte le possibilità, comincia fissandosi un obiettivo, poi inizia a perseguirlo, basandosi su una conoscenza precisa del pubblico e, se necessario, intervenendo sulle circostanze per manipolare la sua opinione e modificarne l'atteggiamento.

Secondo George Bernard Shaw "la funzione di un uomo di stato è quella di formulare scientificamente la volontà del popolo".

Oggi il dirigente politico dovrebbe padroneggiare sia le tecniche della propaganda, che l'economia politica e l'istruzione civica, se invece pensa di rispecchiare semplicemente l'intelligenza media dei suoi elettori è meglio che rinunci agli affari pubblici. Visto che in democrazia il gregge, altrimenti detto il gruppo, segue i capi che ha scelto, non sarebbe allora opportuno insegnare ai giovani che si preparano a svolgere un ruolo dirigente, le tecniche dell'autorità, oltre a quelle che si rifanno ai grandi ideali?

"Quando si allarga lo scarto tra le classi intellettuali e le classi lavoratrici, le prime non esercitano più nessuna influenza, le

seconde non ne traggono alcun beneficio" afferma lo storico Thomas Buckle.[5] Nella moderna civiltà complessa la propaganda è lo strumento adatto per ridurre questo scarto. Solo il suo utilizzo attento può consentire al governo, cui spetta l'amministrazione permanente del popolo, di mantenere con l'opinione pubblica la relazione intima indispensabile alla democrazia.

David Lawrence[6] si è recentemente pronunciato per la creazione di un ufficio di informazione intelligente all'interno del governo federale. Sappiamo che esiste già un servizio d'informazione sull'attualità collegato al ministero degli Affari esteri, diretto inizialmente da un giornalista esperto, in seguito questo ruolo è stato assegnato soprattutto a membri del corpo diplomatico, uomini che hanno un'idea molto approssimativa del grande pubblico. Pur riconoscendo che alcuni di loro avevano svolto un buon lavoro, Lawrence ha spiegato molto chiaramente che nell'interesse a lungo termine del paese, sarebbe meglio affidare la direzione di questo servizio a un'altra categoria di persone.

Da parte mia credo che il governo dovrebbe creare un segretario di stato esperto nel trattare i problemi posti dalla divulgazione delle informazioni, qualcuno in grado di collaborare con il ministro degli Esteri avendo l'autorevolezza per convincerlo a rendere di pubblico dominio fatti che sono stati occultati per motivi inaccettabili.

La funzione del propagandista non si limita affatto a comunicare semplicemente informazioni alla stampa. Sarebbe bene che il governo degli Stati Uniti istituisse un portafoglio delle Relazioni pubbliche integrato nel gabinetto presidenziale, il cui responsabile avrebbe il duplice compito di spiegare con precisione a tutto il mondo gli obiettivi e gli ideali dell'America, e informare i suoi cittadini sulle attività del governo e le loro motivazioni, diventando, in altre parole l'interprete del popolo presso il governo e nel contempo l'interprete del governo presso il popolo.

Questo personaggio ufficiale non sarebbe un propagandista o un pubblicitario nel senso comune della parola, ma piuttosto un tecnico specializzato nell'analisi dei movimenti dell'opinione pubblica e delle correnti di pensiero che la attraversano, capace quindi di tenere costantemente informato il governo sugli umori del popolo e quest'ultimo informato sull'azione del governo. La sua nomina migliorerebbe considerevolmente le relazioni degli Stati Uniti con l'America del Sud e l'Europa. Poiché la nostra democrazia ha la vocazione di tracciare la via, deve essere governata dalla minoranza intelligente che sa organizzare le masse per poter meglio guidarle.

Si tratta di governare attraverso la propaganda? Diciamo, se

preferite, che si tratta di governare attraverso l'istruzione. In questo ambito tuttavia l'istruzione in senso teorico non basta, va sostenuta da una propaganda abile, la sola in grado di adattare le circostanze ai bisogni, individuare i punti forti degli avvenimenti rilevanti e orchestrare la presentazione delle grandi questioni. L'uomo di stato di domani potrà allora focalizzare l'attenzione del pubblico sulle sfide politiche cruciali e quindi mobilitare la massa immensa ed eterogenea degli elettori a favore di un'azione intelligente e meditata.

1. Adottato nel 1921 il Sheppard-Towner Maternity and Infancy Act, obbligava gli stati a garantire la protezioni delle madri e dei bambini attraverso programmi sulle regole igieniche, consultori prenatali e assistenza medica dopo il parto. Potente l'azione della lobby maternalista e familistica contro l'aborto, per il salario alle madri e l'assimilazione degli immigrati attraverso l'americanizzazione della famiglia. La legge fu abrogata nel 1929
2. Tammany Hall, fondato nel 1790, era un club politico che servì da cinghia di trasmissione per il Partito democratico fino agli anni 1960. Con sede a New York è noto per la sua politica di lobbying e di corruzione, nel 1925, il suo presidente George Olvany viene accusato di essere in contatto con Arnold Rothstein uno dei più temibili capi della criminalità organizzata. Le accuse di legami con Rothstein ucciso nel novembre 1928, vengono riprese dall'autorevole "Time" nel dicembre 1929 in un articolo "Tammany's Rothstein".
3. Tomáš Garrigue Masaryk (1850-1937) statista, sociologo e filosofo cecoslovacco, famoso per essere stato il fondatore e primo presidente della Cecoslovacchia. Fondò anche l'Università di Brno, che in seguito fu rinominata Masarykova univerzita in suo onore.
4. Il principe di Galles (1894 -1972) partecipò alla I guerra mondiale, divenendo molto popolare. Nel gennaio 1936 succede al padre Giorgio V ma si scontra con il premier conservatore Stanley Baldwin e con l'entourage anti-tedesco per la sua intenzione di sposare la signora Simpson, americana, divorziata e con simpatie filonaziste. Nel dicembre 1936, di fronte alla crisi abdicò a favore del fratello Giorgio VI, divenne duca di Windsor e sposò la Simpson in Francia.
5. Thomas Buckle (1821-1862) storico inglese autore della *History of Civilisation in England*.
6. David Lawrence (1888-1973) giornalista, nel 1933 fonda il settimanale politico "United States News" che diventerà nel dopoguerra il magazine "US News & World Report" che tira 2 milioni di copie.

7. La propaganda e le attività femminili.

Le donne americane hanno ottenuto la parità giuridica con gli uomini, ma questo non significa che esercitino le stesse funzioni. Hanno propri centri di interesse e attività specifiche, oltre alle occupazioni economiche e professionali. La loro forza si esprime al meglio quando si organizzano collettivamente e agitano l'arma della propaganda, in tal modo possono far sentire il proprio peso sui consigli municipali e le assemblee legislative, sui congressi nazionali e sugli alti dirigenti, durante le campagne elettorali e sull'opinione pubblica in generale a livello regionale e nazionale.

La posizione che le donne americane oggi occupano nella sfera politica è molto più importante per l'influenza esercitata dai vari gruppi organizzati, che per l'autorità individuale che deriva dalle posizioni di potere o dalle cariche che esse rivestono. La donna politica non ha mai avuto finora molto ascendente, d'altronde le donne in generale ritengono che questo non sia importante. Dopo tutto Ma Ferguson[1] non era altro che una donna di casa, la marionetta di un marito destituito, e secondo l'avviso di tutti, Nelle Ross,[2] un tempo governatore dello Wyoming non possiede nessuna delle qualità che fanno l'abile politico o l'opinion maker

La campagna per dare il voto alle donne ha avuto almeno il merito di dimostrare a cosa può servire la propaganda per un movimento animato da uno scopo preciso, e a Washington, come nei diversi Stati dell'Unione, le donne continuano a utilizzarla per realizzare i loro programmi.

Nella capitale federale si sono unite in una commissione legislativa che raccoglie quattordici organizzazioni femminili, tra cui la Lega delle elettrici, l'Associazione delle giovani cristiane. L'Unione antialcolica delle donne cristiane, la Federazione dei club femminili.

Questi gruppi elaborano un programma legislativo e poi utilizzano la tecnica moderna della propaganda per far approvare le loro proposte e integrarle nella legislazione nazionale. Una tattica

che ha loro consentito di ottenere molti successi. Infatti le donne possono attribuirsi giustamente il merito di una gran parte delle leggi di protezione sociale: la giornata lavorativa di otto ore, la legge sulla proibizione degli alcolici e i suoi decreti di applicazione, la legge Sheppard-Towner in base alla quale il governo federale deve aiutare gli stati a garantire la protezione della maternità e dell'infanzia. Un testo, quest'ultimo, che non sarebbe stato adottato senza la preveggenza politica e la sagacia di donne come Mitchell e Vanderlip.[3]

La Lega nazionale per il suffragio femminile durante il suo primo congresso aveva indicato una serie di misure, poi inserite nella legislazione nazionale, che illustrano bene l'attività di queste associazioni nel campo dell'assistenza sociale e che vanno dalla protezione dell'infanzia alle attività domestiche, dall'educazione al carovita, dalla remunerazione dei lavori femminili, alla salute e moralità pubbliche, all'emancipazione civile e giuridica delle donne sposate, ecc. La Lega ha fatto un'ampia propaganda a questi principi pubblicando documenti di ogni genere (bollettini, calendari, brossure elettorali), organizzando corsi per corrispondenza sul ruolo e la composizione del governo, conferenze pubbliche, programmi di istruzione civica.

Due fattori contribuiscono a spiegare il peso delle organizzazioni femminili nell'attuale vita politica americana. In primis l'esistenza di un corpo professionale di segretarie di direzione e di assistenti giuridiche che si è formato durante la campagna per il diritto di voto alle donne, quando, per guadagnare il consenso di una maggioranza recalcitrante, vennero utilizzati tutti i ben noti meccanismi del propagandista. Poi le promotrici di quel movimento, già molto attive nelle manifestazioni e mobilitazioni di massa durante la guerra, si sono dedicate ad altre attività quando è tornata la pace. Basti qui citare le signore Frank Vanderlip, Alice Ames Winter, Henry Moskowitz, Florence Kelley, John Blair e O.H.P. Belmont, Dorsi Stevens o Alice Paul.

Mi sono dilungato su queste iniziative femminili perché rappresentano l'esempio probante di un uso intelligente della nuova propaganda al servizio delle idee di una minoranza. Per quanto possa sorprendere era logico che le più giovani reclute del mondo politico si impadronissero delle nuove armi di persuasione per sopperire alla loro inesperienza in quella che si chiama, con un eufemismo, "pratica" politica. Così come testimonia l'iniziativa presa qualche anno fa dal Comitato delle consumatrici quando, per contestare il progettato aumento delle tariffe doganali, affittò un negozio nella 57ª strada a New York dove mise in bella mostra una quantità di prodotti diversi, ciascuno con il prezzo corrente e con

quello previsto dopo l'approvazione del progetto. Centinaia di persone visitarono l'esposizione recando il loro appoggio al comitato.

La politica non è certo il solo ambito in cui le donne esercitano un'innegabile influenza sociale applicando il principio dell'autorità collettiva per raggiungere i loro scopi.

La Federazione dei club femminili raccoglie non meno di tredicimila associazioni divise in alcuni grandi categorie: club municipali o di quartiere, club di madri e donne di casa, club culturali dedicati all'arte, alla musica o alla letteratura, club professionali e club a vocazione molto ampia che si dedicano alle attività comunali o regionali e si intersecano a quelli citati. Questi club generalmente sono molto attivi sui problemi che riguardano la salute e l'igiene, l'approfondimento delle conoscenze artistiche, l'adozione di leggi per migliorare la vita delle donne e dei bambini, la creazione di campi da gioco, l'abbellimento dei giardini pubblici, la moralità sociale e politica, i lavori e l'economia domestici, l'educazione, ecc. In tutti questi settori affrontano problemi che generalmente non vengono trattati dagli organismi esistenti, spesso le iniziative e i movimenti che promuovono e sostengono, contribuiscono al bene comune.

Un club che mira a incoraggiare la buona gestione della casa e le attività domestiche patrocinerà una scuola di cucina rivolgendosi soprattutto alle giovani spose. I corsi di gastronomia organizzati di recente al Carnegie Hall sotto la ferula del "Herald Tribune" di New York testimoniano il vivo interesse delle donne per l'arte culinaria; vi hanno partecipato in oltre tremila per diversi giorni, riempiendo la sala. Un successo in grado di rivaleggiare con quello ottenuto da un McCormack o un Paderewski,[4] e che ha smentito clamorosamente il luogo comune secondo cui le abitanti delle grandi città snobberebbero il ruolo di donne di casa.

Un club che vuole promuovere la salute di mamme e bambini appoggerà in pieno un movimento che auspicasse la distribuzione di latte nelle scuole, o l'apertura di un centro medico per curare i bambini in tenera età.

Un club di musica farebbe cosa utile se, allargando la sua sfera di influenza, aiutasse la stazione radio locale a proporre programmi musicali di migliore qualità e ciò richiede un impegno deciso, simile a quello di una campagna politica, mobilitando altrettanta energia.

Un club artistico contribuirà in modo prezioso alla vita della sua città, organizzando esposizioni temporanee o itineranti, di opere realizzate dai suoi membri o presentando i lavori degli allievi delle scuole di belle arti.

Un club letterario che esca dal cerchio magico dei grandi autori,

può svolgere un ruolo decisivo nella vita educativa locale, organizzando ad esempio per i liceali un concorso di dissertazioni sulla storia della città o sulla vita del suo figlio più celebre.

In genere un club femminile oltre ad appoggiare la causa specifica per cui è nato, non esita a lanciare o sostenere un movimento che si proponga di migliorare le condizioni di vita di tutti in un determinato campo. Infine, è soprattutto un relais efficace che permette alle donne di sentirsi a pieno titolo parte dell'opinione pubblica.

Così come le donne completano gli uomini nella vita privata, lo stesso avviene nella vita pubblica, concentrando sistematicamente i loro sforzi su obiettivi che gli uomini hanno la tendenza a trascurare. Si apre uno spazio immenso per le donne che vogliono essere protagoniste di nuove idee e nuovi metodi nell'amministrazione della cosa pubblica. Ben organizzate e consapevoli dell'influenza che esercitano sul loro entourage, possono utilizzare in molti modi la libertà che hanno recentemente ottenuto per fare del mondo un luogo dove la vita sarebbe più bella.

1. Miriam A. Ferguson (1875-1961) democratica, governatore del Texas per due mandati 1925-1927 e 1935-1937, viene considerata una "populista", conservatrice nella politica fiscale, vicina ai moderati sul proibizionismo ma decisamente ostile al nuovo Ku Klux Klan.
2. Nellie Ross (1876-1977), donna politica democratica americana che nel 1925 dopo la morte del marito governatore del Wyoming viene nominata a tale carica dal partito democratico fino al 1927, durante quegli anni svolge una politica riformatrice sul piano sociale. Non viene rieletta, ma continua la sua attività nel Partito Democratico diventa vicepresidente. Nel 1933 Franklin D. Roosevelt la nomina direttore della Zecca Nazionale, prima donna scelta per questa carica che ricoprì a lungo.
3. N. Vanderlip (1879-1966) fu la presidente della lega newyorkese per il voto alle donne dal 1919 al 1923. Molto legata a Eleanor Roosevelt, favorevole al sussidio di disoccupazione, all'assegnazione delle pensioni, contro il lavoro minorile, per il salario minino, per il riconoscimento dei diritti civili e politici alle donne.
4. McCormack (1884-1945) celebre tenore irlandese, si esibiva in recital di ballate della sua terra e nei lieder di Schubert. Ignacy Jan Paderewski (1860-1941) compositore, pianista, uomo politico e diplomatico, usò la sua fama internazionale di virtuoso durante le numerose tournée all'estero per promuovere la causa dell'indipendenza polacca. A tal fine nel 1918 a New York incontrò i leader del American Jewish Committee. Dopo la IGM divenne presidente del Consiglio e ministro degli esteri della nuova repubblica polacca e in tale veste partecipò alla firma del trattato di Versailles. Nel 1922 ritiratosi dalla politica, riprese l'attività artistica, storici i suoi concerti alla Carnegie Hall e al Madison Square Garden davanti a migliaia di persone. Dopo il 1939 divenne capo del governo polacco in esilio. Morì a New York.

8. La propaganda al servizio dell'educazione.

Le masse non prestano all'educazione tutto l'interesse che merita. Il sistema di insegnamento pubblico ha il necessario sostegno materiale e finanziario, la maggior parte dei giovani sogna di frequentare l'Università e tutte le classi di età condividono vaghe aspirazioni culturali che vengono soddisfatte da un'infinità di corsi e di conferenze. Tuttavia il grande pubblico non ha idea del vero valore dell'educazione e non comprende che questa forza di coesione sociale dovrebbe essere considerata con maggiore attenzione in un regime democratico.

Va deplorato il fatto che i giornali le dedichino poco spazio, mancano i grandi dibattiti sui suoi problemi di fondo e che l'insegnamento mobilita l'opinione pubblica soltanto in modo episodico, come nel caso del nuovo sistema educativo realizzato a Gary[1] o in occasione della creazione a Harvard di un istituto di studi commerciali.

Questa situazione deriva da varie ragioni. La prima riguarda la formazione degli insegnanti preparati a stimolare in classe la riflessione individuale degli alunni, ma non a essere gli educatori, in senso ampio, del popolo. In un regime democratico l'insegnante dovrebbe avere con l'opinione pubblica un rapporto sano e ben definito, il pendant logico dei suoi doveri professionali che, strettamente intesi, non si estendono alla generalità dei cittadini nei confronti dei quali tuttavia l'insegnante è in qualche modo debitore. Guadagna il proprio stipendio grazie a loro, ha bisogno del loro appoggio morale e per fare bene il suo lavoro gli è utile un buon livello di cultura generale.

Per l'ambito educativo vale la stessa riflessione fatta per la politica o per altri settori della vita sociale: gli specialisti della professione non si sono evoluti con lo stesso ritmo della società moderna e non hanno utilizzato gli strumenti che essa ha ideato per affermare la diffusione delle idee. Se questa osservazione è giusta, gli insegnanti dovrebbero avere una formazione che preveda lo studio di tutti gli argomenti che possono allargare il loro orizzonte. Come può la gente avere una visione chiara delle cose se gli insegnanti stessi ignorano tutto del rapporto tra l'opinione pubblica

e l'idea del sapere? La formazione che essi ricevono dovrebbe indurli a comprendere che il loro compito è duplice: insegnare agli studenti in qualità di docente, insegnare ai cittadini in qualità di propagandista.

Lo scarto che oggi esiste tra gli obiettivi educativi e le preoccupazioni o gli interessi del grande pubblico, deriva da un'altra causa: l'atteggiamento mentale del pedagogo (maestro o professore di liceo) verso il mondo esterno alla scuola. Questo è un problema psicologico molto delicato. L'insegnante vive in una società che assegna un'estrema importanza al successo, al raggiungimento degli obiettivi materiali tanto apprezzati in questo paese. Lui invece conduce una vita modesta, quasi parsimoniosa e valutandosi in base ai criteri comunemente accettati, prova un sentimento di inferiorità, perché sa che nel loro foro interiore i suoi alunni lo confrontano con l'uomo d'affari o l'opinion leader, le figure vincenti nel mondo esterno. Si sente ferito, respinto dalla nostra civiltà. Questa situazione cambierà quando la società nel suo complesso adotterà altri criteri per valutare il successo, ma ciò non accadrà certamente tra breve. Potrebbe tuttavia essere modificata dall'interno, quando lo stesso corpo insegnante desse importanza non solo al rapporto individuale tra docente e alunno, ma anche alla relazione tra gli insegnanti e la società nel suo complesso. Nessuno contesta loro il diritto di fare propaganda, illustrando all'opinione pubblica la natura del servizio che ciascuno di essi rende alla società, ma oltre a questo, devono cercare di elevare il tasso di stima di cui attualmente godono. Non riuscendoci, si priveranno rapidamente dei mezzi per attrarre talenti preziosi. Peraltro la propaganda non basterà a migliorare tutti gli aspetti deplorevoli della situazione in cui vivono: bassi stipendi e l'assenza di una tesoreria sufficiente a garantire pensioni dignitose, sono altrettanti fattori che penalizzano il loro statuto professionale. Per contro, dichiarazioni abili che tengano conto della reale composizione dell'opinione pubblica riuscirebbero probabilmente a modificare l'atteggiamento generale verso il corpo insegnante, traducendosi per prima cosa in interventi a favore di una rivalutazione degli stipendi.

Le istituzioni universitarie americane non hanno tutte le stesse fonti di finanziamento. Alcune godono essenzialmente dei fondi erogati dai governi degli stati, altre dipendono soprattutto da fondazioni private, altre ancora, ma in numero nettamente minore, sono confessionali o di altro genere. Ogni università dello stato ha diritto a un budget finanziato e votato dal governo; in teoria questa risorsa è in funzione del prestigio di cui l'istituzione gode presso gli elettori. La prosperità di un'università di stato dipende in definitiva

dalla capacità di vendersi ai suoi finanziatori, cioè ai propri cittadini. Si trova quindi in una situazione delicata, a meno che non abbia un rettore fuori del comune, un eccellente propagandista capace di presentare in modo molto convincente le offerte educative. Supponendo che questo avvenga, cioè definisca il piano generale dei suoi programmi con il chiaro scopo di ottenere l'appoggio dei legislatori, la sua funzione culturale rischia però di soffrirne.

L'università potrebbe cedere alla tentazione di incentrare il suo appello ai cittadini, sul servizio pubblico, reale e presunto, che fornisce, abbandonando a se stesse le funzioni culturali propriamente dette. Questo significherebbe scegliere di educare la popolazione in generale a spese degli studenti e provocherebbe in un tempo più o meno breve una serie di problemi. Alla fine l'università sarebbe soltanto uno strumento politico a disposizione del partito al potere. Se il rettore dell'università si impone al grande pubblico e alla classe politica, c'è il rischio che la sua personalità metta in ombra la prima missione dell'istituzione.

La situazione delle facoltà o delle università finanziate dai privati è altrettanto complicata. I fondi, nella maggior parte dei casi, vengono erogati a discrezione da grandi industriali che perseguono obiettivi sociali e economici concreti, ben definiti ma che mal si conciliano con la pura ricerca. L'uomo d'affari al vertice del successo rimprovera alle grandi università di essere troppo accademiche.

Non è quindi difficile immaginare che questi imprenditori sognino di vedere le "loro" università specializzarsi nella ricerca applicata, nelle tecniche di vendita o nello studio delle iniziative economiche più redditizie. Non si può escludere che le esigenze formulate a queste istituzioni dai loro finanziatori potenziali finiscano con l'essere incompatibili con i valori dell'erudizione e della cultura in generale. Da ciò la situazione paradossale che vivono diverse università, obbligate a fare una propaganda per il sapere, rivolta a persone incapaci di apprezzare gli obiettivi che si chiede loro di finanziare. Uomini (i pedagoghi) che conoscono solo il fallimento o almeno un successo molto relativo, visti i criteri di valutazione in vigore nel nostro sistema sociale, cercano di convincere i simboli viventi del successo (gli industriali) a sostenere economicamente ideali in cui questi ultimi non credono. Persone che per il loro senso di inferiorità disprezzano il denaro, cercano di entrare nelle grazie di personaggi potenti che hanno invece per esso un vero culto.

Tutto lascia credere che il futuro delle università private

dipenderà prima di tutto da un ritorno all'equilibrio tra queste due esigenze, in modo che sia gli universitari che i finanziatori abbiano la considerazione dovuta. L'università deve conquistare alla propria causa l'opinione pubblica, così, se per avventura, incontra l'indifferenza dei finanziatori potrà sempre farsi forte dell'approvazione incondizionata dei cittadini, e se i finanziatori pretendono di esercitare un influenza sulla sua politica educativa, farà ancora affidamento sull'opinione pubblica per continuare a svolgere la propria missione. Qualora prevalesse uno dei due sostenitori c'è da temere che per compiacerlo l'università ceda alla demagogia o allo snobismo culturale.

Esiste tuttavia un'altra soluzione al problema. Visto che le azioni di propaganda educativa possono indurre la popolazione di questo paese a prendere maggiore coscienza delle questioni sociali, non dovrebbe essere impossibile risvegliare negli uomini d'affari considerati come classe, una sensibilità che farebbe fiorire numerosi filantropi generosi come Julius Rosenwald, V. Everitt Macy, John D. Rockefeller o il rimpianto Willard Straight.

Numerosi istituti superiori hanno già adottato una propaganda intelligente per avviare un rapporto serio e duraturo con il pubblico, creando a tale scopo al loro interno degli uffici d'informazione che rispondono a una strategia ben precisa e formando un'associazione i cui membri si riuniscono una volta all'anno per discutere dei loro problemi.

Si tratta di un'ampia gamma di questioni che riguardano: il livello di cultura generale degli ex-studenti e il suo effetto sul grande pubblico o su categorie particolari di persone; i consigli da dare ai futuri studenti per guidarli nella scelta della facoltà; l'esprit de corp perché i successi sportivi dell'istituto non prevalgano sul resto; la pubblicità relativa alle ricerche svolte nell'università in modo da attrarre coloro che possono dare il loro contributo; gli strumenti da utilizzare per far conoscere meglio gli scopi e il lavoro dell'istituzione onde ricevere donazioni eccezionali, finalizzate a obiettivi precisi. Circa settantacinque di questi nuovi servizi si sono federati nell'Associazione americana degli uffici di informazione universitaria, compresi quelli creati di recente a Yale, a Wellesley, presso gli atenei dell'Illinois, dell'Indiana, del Wisconsin, della California, la Western Reserve Academy e la Tufts University. Un bollettino quindicinale informa i soci di quanto avviene nei vari istituti. L'associazione ha la missione di difendere le regole etiche della professione e si adopera attivamente per lavorare di buon accordo con la stampa.

L'Associazione nazionale dell'insegnamento e altre organizzazioni similari utilizzano anch'esse gli strumenti della propaganda per

promuovere le grandi missioni del settore educativo, in tal modo cercano di rivalutare il lavoro dell'insegnante e migliorare le condizioni economiche di coloro che lo esercitano.

A volte uno scandalo come l'affaire McAndrew[2] ricorda al pubblico che i professori di alcuni istituti scolastici non godono affatto di una totale libertà di insegnamento e che in certe municipalità vengono assunti più sulla base di considerazioni politiche e confessionali, che per le loro qualità e qualifiche professionali. Se si utilizzasse la propaganda per dare a queste gravi questioni risonanza nazionale esse troverebbero sicuramente una qualche soluzione.

I problemi che si pongono concretamente agli atenei sono tra i più diversi e strani. Ad esempio la facoltà di farmacia di una certa università è in allarme perché il laboratorio collegato all'istituto ha ampliato il campo delle sue attività, facendo da buvette, cantina, libreria e caverna di Alì Babà dove si trovano articoli di cartoleria insieme a componenti di apparecchi radio. Pur comprendendo il vantaggio economico che deriva dalla drogheria-chincaglieria-buvette per il laboratorio farmaceutico, la facoltà ritiene che ciò svilisca l'arte antica e nobile della farmacopea.

L'università Cornell ha scoperto che le donazioni stanno diminuendo, perché agli occhi della gente si tratta di un'istituzione dello stato finanziata con soldi pubblici.

Molte delle nostre maggiori università ritengono giustamente che i risultati delle ricerche compiute dai loro dipartimenti non dovrebbero essere consultabili soltanto nelle biblioteche o attraverso le riviste scientifiche, ma anche, ogni volta che fosse auspicabile e opportuno, divulgati al grande pubblico in una forma accessibile. Harvard non è il solo ateneo ad aver imboccato questa strada.

Scrive Charles Merrill su "Personality":

> Poco tempo fa un professore di Harvard ha goduto di grande spazio sui quotidiani, ogni giorno venivano pubblicati articoli dedicati a lui e alle sue scoperte. Partito per lo Yucatan, mosso da ragioni puramente scientifiche, al ritorno il professore è riuscito a svelare il mistero del calendario venusiano dei Maya. Ha scoperto la chiave dell'enigma, il procedimento inventato da questo antico popolo per conservare le tracce del tempo trascorso. Confrontando gli eventi celesti consegnati dai Maya con i fatti astronomici conosciuti, ha rilevato una perfetta correlazione tra la misura del tempo di questi indiani dell'America centrale e le posizioni effettivamente occupate

> dal pianeta Venere nel VI secolo a.C. Contemporaneamente ha dimostrato che una civiltà fiorente duemilacinquecento anni fa aveva raggiunto dei vertici fino ad allora insospettati. Uno sguardo retrospettivo sulle ragioni che hanno indotto la stampa popolare a riferire la scoperta del professore è altrettanto rivelatrice […] Lasciato a se stesso l'eminente studioso sarebbe stato pubblicato, forse su qualche rivista specialistica e le sue osservazioni non sarebbero state accessibili al grande pubblico […] Questo messaggio di una remota antichità è stato invece divulgato grazie all'iniziativa di un giovane James W.D. Seymour […] Alcuni forse resteranno molto sorpresi dal sapere che il vertice del sapere, il più antico e il più prestigioso del paese ha deciso di battere sul tempo le compagnie ferroviarie, le associazioni professionali, i produttori cinematografici, i partiti politici, e che assume agenti di pubblicità. Questa però è la realtà […] con la benedizione dei consigli di amministrazione e del corpo insegnante, la grande maggioranza delle facoltà e delle università americane si sono dotate di un servizio di pubblicità, con un direttore stipendiato e una sfilza di assistenti con lo scopo dichiarato di stringere rapporti cordiali con la stampa e, tramite i giornali, con il grande pubblico […] Si tratta di un'iniziativa che rompe drasticamente con la tradizione […] Per molto tempo le università hanno preferito che non ci si occupasse troppo di loro. È capitato che invitassero malvolentieri e con un certo disprezzo dei giornalisti per la cerimonia della consegna dei diplomi, ma non aprivano di più le loro porte […] Oggi un giornalista che vuole intervistare un professore di Harvard basti che telefoni al segretario dell'ufficio informazioni dell'università. Ufficialmente Harvard manifesta ripugnanza per il titolo di "direttore della pubblicità". In pratica tuttavia il responsabile del detto ufficio ha la funzione di pubblicitario della casa. Oggi è un personaggio importante.

L'idea che il rettore di un'università si preoccupi dell'immagine della sua istituzione presso il grande pubblico rappresenta certamente una grossa novità e suscita un certo sconcerto. È tuttavia una delle attribuzioni del rettore vigilare affinché il suo ateneo abbia il giusto rilievo all'interno della collettività, quindi agli occhi dell'opinione pubblica, e dia i risultati attesi sia sul piano culturale, che su quello economico. Quando accade che l'immagine dell'istituzione non è così buona come ci si aspettava, ciò è dovuto a una cattiva comunicazione con il pubblico, o al fatto che l'istituzione nel suo complesso funziona male. Se l'immagine che ne

hanno i cittadini è sbagliata, bisogna affrettarsi a correggerla, se è giusta, allora va rivisto il funzionamento dell'istituzione. In entrambi i casi la soluzione spetta al consulente in PR.

Inaugurata solennemente alla presenza di rappresentanti del governo italiano, la Casa d'Italia fondata dalla Columbia University[3] sottolinea il valore accordato da questa istituzione alla cultura latina e allo studio delle lingue romanze. Dal canto suo l'università di Harvard ha creato diversi anni fa un Museo germanico, inaugurato in pompa magna dal principe Enrico di Prussia.

Numerosi istituti superiori hanno centri di educazione permanente che consentono ai cittadini di partecipare alla vita dell'università, si tratta di un'iniziativa positiva, tuttavia, dal punto di vista delle PR se i programmi sono preparati male o troppo eruditi e lontani dalla realtà, l'effetto sarà negativo. Il corretto lavoro del consulente in PR dovrebbe essere allora quello di non dare troppa pubblicità ai programmi e raccomandare la loro revisione per adeguarli all'immagine che si vuole creare, senza per questo venir meno alla concezione del sapere propria dell'università

Un certo ateneo ha la reputazione di dedicarsi per l'ottanta per cento alle ricerche dottorali, alienandosi così l'interesse del grande pubblico. Se questo non è vero allora bisogna cercare di smentirlo, insistendo maggiormente sui corsi di laurea. Se invece è vero, bisogna trarne il maggior vantaggio. Il rettore farà in modo che siano divulgate le scoperte che possono interessare la pubblica opinione.

Ad esempio un'incursione accademica nel campo degli studi biblici non ha nulla di attraente se resta limitata alla pura erudizione, ma se contribuisce a chiarire un certo passo della Bibbia allora desterà certamente l'attenzione di ampi settori della popolazione.

Altro esempio: lo strano virus che viene braccato dal dipartimento di zoologia non è in apparenza responsabile di nessuna patologia umana, ma tutta la storia di questa ricerca è, per se stessa, in grado di appassionare la gente.

Oggi le università autorizzano volentieri i loro docenti a contribuire a iniziative di carattere pubblico. M. Wilcox, professore a Cornell, ha aiutato il governo a preparare il censimento nazionale, Irving Fisher[4] cattedratico a Yale è stato interpellato sui problemi che riguardano il corso delle valute.

Dal punto di vista etico la propaganda ha con il mondo dell'insegnamento lo stesso rapporto che intrattiene con il mondo imprenditoriale o quello politico. Può, è vero, essere utilizzata per ingannare l'opinione pubblica, dando di un'istituzione un'immagine falsa conferendole un valore artificioso. Nulla può impedirlo.

1. Gary, città dell'Indiana nei pressi di Chicago dove si trova una scuola sperimentale del 1° e 2° ciclo diretta da William Wirt (1874-1938) basata sull'apprendimento manuale, studio e gioco, l'istituto comprendeva campo giochi, giardino, laboratorio, centro sociale, biblioteca e aule per l'insegnamento tradizionale, il tutto sotto un'unica direzione. Gary è stata fondata nel 1906 da Elbert H. Gary.
2. Affare McAndrew. William McAndrew direttore degli istituti scolastici della città di Chicago, fu attaccato dal sindaco William Thompson per essersi opposto alla revoca di 288 professori titolari, sostituiti da impiegati comunali, nel processo del 1927 il sindaco fu accusato di corruzione e connivenza.
3. La Cornell University - Ithaca, stato di New York - fa parte della Association of American Universities ed è stata fondata nel 1865 da Ezra Cornell e da Andrew Dickson White.
4. Irving Fisher (1867-1947) è stato un economista e statistico statunitense. Contribuì in modo determinante alla teoria dei Numeri indici analizzandone le proprietà teoriche e statistiche. Fu uno dei maggiori economisti monetaristi americani dei primi del '900. Dal 1923 al 1936 il suo Index Number Institute produsse e pubblicò indici dei prezzi di diversi panieri raccolti in tutto il mondo. In campo finanziario a lui si deve la formalizzazione della equazione per stimare la relazione tra tassi di interesse nominali e reali. L'equazione è usata per calcolare lo "Yield to Maturity" ovvero il rendimento alla scadenza di un titolo, in presenza di inflazione. Tale equazione è conosciuta universalmente come Equazione di Fisher. Fu presidente della American Economic Association (1918) e della American Statistical Association (1932) nonché fondatore nel 1930 della International Econometric Society.

9. La propaganda e le iniziative sociali.

Il consulente in PR fornisce un aiuto indispensabile al lavoro sociale, che, per sua stessa natura, non può essere produttivo senza il contributo economico volontario dei ceti più ricchi e ciò richiede un continuo lavoro di propaganda. I leader dei grandi movimenti sociali furono tra i primi a fare un uso deliberato della propaganda nel senso moderno del termine.

I tentativi di cambiare i comportamenti umani trovano il loro maggiore ostacolo nella forza d'inerzia. Il modo con cui intendiamo le relazioni sociali, l'economia, la politica interna o estera, è l'erede di concezioni del passato, confortate dalla forza della tradizione. Comstock trasmette la fiaccola del proselitismo morale a un Sumner tutto fuoco e fiamme; Penrose affida la sua a Butler; Carnegie la agita insieme a Schwab,[1] e così via, in *infinitum*. Soltanto un'opinione pubblica attiva, consapevolmente canalizzata in movimenti che combattono l'inerzia, può contrastare il tradizionale dominio di idee che hanno fatto il loro tempo. Una volta erano i capitribù, i sovrani, i dignitari religiosi che creavano o modificavano l'opinione pubblica, oggi tutti possono condividere questo privilegio. La democrazia ha questo di particolare: offre al primo venuto la possibilità di convincere i propri simili sulla bontà delle sue idee ed esercitare l'autorità in virtù della tesi che sostiene.

Idee nuove e avvenimenti inediti si contendono in ogni istante un posto nell'ordine delle cose.

Le opere sociali, le campagne contro la tubercolosi o il cancro, le innumerevoli ricerche volte a eliminare i flagelli e le devianze: tutte queste attività umanitarie, il cui elenco richiederebbe un grosso volume, possono raggiungere i loro scopi soltanto se si basano su una solida conoscenza dell'opinione pubblica e della psicologia collettiva. Peraltro già da tempo il lavoro sociale è oggetto di una pubblicità così abbondante e si basa su principi così fondamentali che basterà un solo esempio per illustrare la tecnica di propaganda qui utilizzata.

Si tratta della campagna contro i linciaggi, le leggi Jim Crow e la

segregazione dei negri a sud della linea Mason-Dixon.[2] In questa attività una punta di diamante è l'Associazione nazionale per la promozione delle persone di colore che per dare più risonanza alla campagna e presentare i problemi che denuncia, ha deciso qualche anno fa di organizzare un grande congresso. Per tale occasione bisognava individuare una località da cui fosse possibile toccare tutta l'America, venne scelta Atlanta, una città del Sud, visto che si trattava di affrontare problemi tipici di quell'area del paese e che in tal modo sarebbero stati prese in contropiede le tradizionali concezioni che vi regnano.

La fase successiva consisteva nel sollecitare l'adesione di personalità che agli occhi dei nostri compatrioti incarnano un certo numero di idee forti. Bisognava ottenere il sostegno dei rappresentanti dei diversi comitati religiosi e politici, sociali ed educativi, vennero inviati telegrammi e lettere per chiedere il loro parere sull'iniziativa. Inoltre, da un semplice punto di vista tecnico era molto importante avere anche la collaborazione dei progressisti del Sud, compresi quelli di Atlanta, per mettere nella giusta luce gli obiettivi della manifestazione. Venne contattato un gruppo di pastori della città che aveva fatto un pubblico appello al riavvicinamento tra bianchi e negri, e accettò di partecipare al congresso che si svolse come previsto, senza alcun incidente. Fianco a fianco, sulla stessa tribuna, negri e uomini bianchi del Sud parlarono con una stessa voce. I fatti gravi vennero discussi con l'attenzione che meritavano. Un responsabile nazionale proveniente dal Massachusetts si dichiarò d'accordo in teoria e in pratica con un predicatore battista del Sud. Se la radio avesse trasmesso gli interventi, tutto il paese sarebbe stato d'accordo con i principi e le idee che venivano enunciate e che comunque ebbero spazio sulla stampa, perché l'avvenimento presentava le caratteristiche per destare l'interesse di tutta la nazione, guadagnandola alla sua causa. Gli editoriali dei giornali del Sud espressero fedelmente il sentimento generale, la partecipazione di personalità locali aveva persuaso le redazioni a dare ampio risalto al congresso. L'Associazione promotrice grazie al successo utilizzò strumenti importanti per allargare la cerchia dei suoi simpatizzanti, ebbe una grande pubblicità spedendo relazioni, lettere e documenti di propaganda a gruppi debitamente scelti. Per quanto riguarda i risultati concreti, il più immediato fu senz'altro il mutato stato d'animo di numerosi giornalisti del Sud i quali constatarono che i problemi sollevati non erano solo di carattere emotivo e meritavano di essere discussi seriamente. Questo punto di vista fu comunicato ai propri lettori. Altri risultati sono difficilmente quantificabili. La conferenza di Atlanta ha indubbiamente avuto l'effetto di stimolare

la presa di coscienza delle diseguaglianze razziali e la solidarietà con i negri. La diminuzione del numero dei linciaggi va attribuita, tra le altre, anche all'azione condotta in questa occasione dall'Associazione per la promozione delle persone di colore.

La pubblicità a pagamento e le campagne di propaganda fanno ormai parte integrante delle attività di molte Chiese che non esitano a servirsi della stampa, delle affissioni, di brossure e depliant. Molte Chiese hanno i loro periodici. L'Ufficio di informazioni e di pubblicazioni del culto metodista pubblica sistematicamente annunci e comunicati stampa sui quotidiani e i magazine a grande tiratura.

Tutte le attività di natura sociale fanno campagne di propaganda. Quella per l'igiene dentale mira a spingere le persone a cambiare le loro abitudini e usare più spesso spazzolino e dentifricio. La campagna per l'abbellimento dei giardini pubblici cerca di far mutare l'atteggiamento dei cittadini verso le imposte, sottolineando che è bene contribuire alle spese per la manutenzione delle attrezzature e del verde. Quella contro la tubercolosi deve convincere la popolazione che si tratta di una malattia curabile, purché ogni persona che ne presenti i sintomi consulti subito un medico. Una campagna volta a ridurre il tasso di mortalità infantile cercherà di modificare i comportamenti delle madri, sottolineando l'importanza delle poppate, della pulizia, delle cure per il bebè. In definitiva il servizio sociale può essere definito come una propaganda umanitaria.

Anche le istituzioni pubbliche, quelle governative e amministrative, per avere successo devono servirsi di una propaganda intelligente. Il professor Harry Elmer Barnes nel suo libro *The Evolution of Penology in Pennsylvania: a study in American social history* accusa la classe politica di frenare la modernizzazione dell'amministrazione carceraria di quello stato. Scrive:

> Bisognerebbe convincere il corpo legislativo che è necessario applicare i metodi più sperimentati della scienza penitenziaria, per sviluppare un'opinione pubblica illuminata. Fino a quando non verranno create queste condizioni i progressi in campo penitenziario resteranno sporadici, dispersi e quindi infruttuosi. Pare quindi che la soluzione dei problemi del carcere passi, prima di tutto, attraverso una pubblicità che deve essere coscienziosa e scientifica.

1. Anthony Comstock (1844-1915), nel 1873 fonda la *New York Society for the Suppression of Vice*, istituzione per controllare la pubblica moralità, alla sua morte gli succede William Graham Sumner. Boies Penrose, senatore repubblicano del Massachusetts. Smedley Butler, brigadiere generale nominato negli anni 1920 capo della polizia di Filadelfia. Charles Schwabe, protetto di Carnegie che gli diede la direzione delle acciaierie nel 1822.
2. La linea Mason-Dixon prende il nome dai due tecnici incaricati tra il 1763 e il 1767 di risolvere la vertenza di confine tra le colonie britanniche della Pennsylvania, Delaware e Maryland e West Virginia. Con il Compromesso del Missouri 1820 la linea segnò il confine tra gli i “slave states” dove esisteva lo schiavismo e i “free states” che l’avevano abolito, dopo la Guerra civile e fino ad oggi essa rappresenta ancora una demarcazione culturale tra gli Stati del nord e quelli del sud.

10. L’arte e la scienza.

La propaganda svolge un ruolo importante nell’educazione artistica del popolo americano. Una galleria che vuole lanciare un artista deve convincere il pubblico della qualità delle sue opere, svolgendo una propaganda mirata. L’arte, come la politica, è controllata da una minoranza che, per esercitare la sua egemonia, deve incontrare la gente sul suo terreno, studiando la composizione dell’opinione pubblica e quindi influenzandola scientemente.

Per quanto concerne le arti grafiche e le arti applicate la propaganda offre agli artisti molte più opportunità di una volta, perché una produzione di massa che puntasse esclusivamente sul prezzo andrebbe incontro al disastro. Gli industriali hanno una sola possibilità: creare, nei diversi settori, condizioni concorrenziali basate su valori estetici. Imprese di ogni genere capitalizzano sul senso del bello per conquistare mercati e accrescere gli utili. Ciò significa che oggi l’artista ha l’occasione di collaborare con l’industria e in tal modo può coltivare il gusto del pubblico, diffondere bellezza invece della banalità negli oggetti di uso comune, guadagnando riconoscenza e denaro. L’impresa dal canto suo, aiutata dalla propaganda cui affida il compito di precisare i criteri del bello, contribuisce indubbiamente ad elevare il livello culturale del paese. In tale prospettiva la propaganda si appoggia naturalmente su quelle personalità i cui gusti e pareri fanno autorità. Per suscitare l’interesse del pubblico orchestrerà soprattutto eventi singolari mettendoli in rapporto con i valori estetici. Un nuovo motivo di ispirazione può avere per l’artista un carattere molto tecnico, collegato a un tipo di bellezza astratta e se si vuole che il pubblico sia sensibile bisogna far sì che la associ a valori che riconosce e apprezza.

Prenderò come esempio il caso dell’industria serica americana che conquista mercati andando a cercare le sue fonti di ispirazione a Parigi, l’attestato di autorevolezza che ottiene gli permette di consolidare le sue posizioni negli Stati Uniti.

Leggiamo dal “New York Times” del 16 febbraio 1925:

> Parigi. Per la prima volta nella storia tessuti d’arte americani saranno esposti nella sezione Arti decorative del Louvre. Questa mostra che si aprirà il 26 maggio prossimo sotto l’alto patrocinio di Paul Léon, ministro delle belle arti, presenterà soprattutto i tessuti di seta della casa Cheney Brothers (Manchester Sud e New York), con disegni concepiti ispirandosi alle creazioni di Edgar Brandt, il celebre artista del ferro battuto francese, il moderno Cellini che ha creato delle opere magnifiche. Brandt che ha disegnato e realizzato le monumentali porte del memoriale di Verdun, ha accettato di dare il suo concorso e in particolare di partecipare a questa mostra che presenterà alla Francia i lavori dell’arte industriale americana. Trenta motivi ispirati alle opere di Brandt sono declinati in centinaia di colorazioni su duemilasettecento metri di tessuti di seta, di ghirlande e pezze di velluto […]

La solennità data all’evento spinse i grandi magazzini di New York, Chicago e altre città americane a proporsi per accogliere l’esposizione, iniziando di fatto a plasmare il gusto del pubblico conformemente all’idea approvata da Parigi. I tessuti di seta della Cheney Brothers (prodotti commerciali fabbricati in quantità) conquistarono la stima generale essendo ormai associati all’opera di un noto artista e di un prestigioso museo.

Queste osservazioni valgono per la quasi totalità degli articoli commerciali che si prestano ad una lavorazione accurata. Mobili, abiti, lampade, manifesti, etichette di marca, rilegature per i libri, le copertine dei tascabili e… vasche da bagno. In realtà sono ben pochi i manufatti estranei alle leggi del buon gusto.

Negli Stati Uniti interi settori industriali sono affinati dalla propaganda per meglio rispondere alle esigenze economiche ed estetiche. L’obbligo economico di soddisfare la richiesta di una maggiore bellezza introduce trasformazioni negli stessi reparti di produzione. Di recente un fabbricante di pianoforti ha dato l’incarico ad alcuni artisti di progettare degli strumenti “modernisti”, non perché ci sia stata una significativa richiesta di tal genere, d’altronde egli non pensa di venderne molti. Con questa iniziativa voleva attirare l’attenzione sul pianoforte in se, le cui caratteristiche non sono certo argomento di conversazione durante un tè mondano, ma possono diventarlo se il design dello strumento è del tutto nuovo.

Tre anni fa ho partecipato alla commissione creata dal segretario del commercio H. Hoover per la grande esposizione delle arti

decorative a Parigi, nelle mie funzioni di commissario aggiunto ho contribuito a scegliere il gruppo di eminenti uomini di affari che dovevano recarsi in Francia per rappresentare il settore dell'arte industriale. La propaganda pensata in funzione della missione e degli obiettivi di questa delegazione ha certamente modificato l'atteggiamento degli americani verso le applicazioni industriali dell'arte. Oggi il movimento artistico moderno è penetrato in tutti i settori dell'industria.

I grandi magazzini non sono rimasti a guardare. R.H. Macy & Co ha allestito un'esposizione "Arte e Commercio" con l'appoggio del Metropolitan Museum che interveniva come consulente; Lord & Taylor ne hanno patrocinato un'altra, "Arti moderne", che presentava le realizzazioni di espositori stranieri. Queste catene di negozi strettamente legati alla vita della popolazione hanno in tal modo svolto una funzione di propaganda consentendo a moltissime persone di scoprire ciò che di meglio offre l'arte applicata all'industria. Da parte sua il Metropolitan Museum, avvertendo la necessità di moltiplicare i contatti con il pubblico, si è servito di un grande magazzino per sviluppare la sensibilità artistica della popolazione.

Tra tutte le istituzioni artistiche, quelle che patiscono maggiormente le carenze della loro propaganda sono i musei, spesso considerati una sorta di obitori o di santuari, quando invece dovrebbero essere le guide e gli educatori della vita estetica della comunità con la quale purtroppo non hanno un rapporto vitale. I tesori dei musei hanno bisogno di essere interpretati per raggiungere il grande pubblico, questo è il compito primario del propagandista. Una massaia del Bronx molto verosimilmente non si fermerà incantata davanti a un antico vaso greco conservato nel Metropolitan Museum. Un artista che lavora per un fabbricante di vasellame può invece adattare il disegno di questo vaso a una serie di oggetti di porcellana che, venduti a prezzi modici perché prodotti in quantità, troveranno forse la loro collocazione negli appartamenti del Bronx. Qui, senza che la massaia se ne renda conto, la perfezione delle loro linee e dei loro colori svilupperà in lei il senso della bellezza. Qualcuno dei nostri musei si sente investito di questa missione. Il Metropolitan Museum di New York esibisce con fierezza il milione e 250mila visitatori che lo hanno frequentato nel 1926 e tutta una serie di iniziative. La presentazione spettacolare delle civiltà di cui i suoi dipartimenti conservano le testimonianze visive; le conversazioni e i dibattiti con gli storici; i prestiti delle sue collezioni di incisioni, fotografie e lastre di lanterna magica; i servizi proposti alle società commerciali nel settore delle arti applicate; gli

studiosi stranieri che hanno tenuto conferenze e i suoi abili conservatori invitati all'estero; i concerti da camera gratuiti organizzati sotto la direzione di David Mannes.

Tutte queste iniziative però risolvono solo una parte del problema. Difficile non è tanto attrarre il pubblico nei musei, ma spingere queste istituzioni ad andare verso il pubblico con i gioielli delle loro collezioni. Il successo di un museo non dovrebbe misurarsi soltanto con il numero dei visitatori, perché oltre a svolgere la funzione di accoglienza, la sua missione è quella di rivolgersi, con tutto quello che rappresenta, alla collettività che ha la vocazione di servire. Si potrebbe pensare a un'istituzione che sostiene criteri o norme estetiche le quali, attraverso una propaganda intelligente, si diffonderebbero per una sorta di contaminazione nella vita quotidiana di tutti i cittadini. Perché allora non creare un alto consiglio delle arti, incaricato di precisare le regole del bello nella decorazione interna, in architettura e nella produzione commerciale? O più semplicemente un ufficio delle arti applicate? Invece di limitarsi a conservare i tesori che contiene, perché il museo non dovrebbe rivitalizzarne il significato in termini comprensibili per il grande pubblico?

Il passaggio seguente è estratto dal rapporto annuale di attività recentemente diffuso da un museo di una grande città americana: "Una delle caratteristiche principali di un museo come il nostro resta la conservazione, perché dopo tutto il suo primo dovere è quello di preservare le grandi realizzazioni umane, artistiche e scientifiche". Ma è proprio così? Non è forse altrettanto importante che il museo interpreti i modelli di bellezza che possiede? Questo ruolo attivo che incombe al museo gli impone di riflettere sulle modalità con le quali deve formulare il suo messaggio per renderlo accessibile al maggior numero di persone, cioè in che modo esercitare apertamente la sua autorità in campo estetico.

Ciò che vale per l'arte, vale anche per la scienza, pura o applicata. La prima fu per molto tempo protetta e coccolata dalle società e associazioni scientifiche, oggi è sostenuta e incoraggiata anche dall'industria. Molti centri di ricerca teorica sono collegati a una grande impresa che non esita a investire centinaia di migliaia di dollari in questi alti studi scientifici, sperando che un giorno portino a una scoperta o un'invenzione favolosa, quando ciò avviene guadagna certamente molto, ben presto tuttavia assumendo le sue responsabilità, mette l'invenzione al servizio del pubblico e se ne fa interprete nei suoi confronti.

Le industrie possono in tal modo fornire alle scuole, alle università, agli studenti che preparano il loro dottorato, precise

informazioni sul progresso scientifico del nostro tempo. Non solo possono, ma devono. Questo strumento della concorrenza commerciale che è la propaganda ha offerto nuove opportunità per l'inventore e stimolato il lavoro di ricerca dello studioso. I grandiosi successi ottenuti durante gli ultimi cinque-dieci anni dalle nostre maggiori imprese hanno impresso un formidabile slancio ai settori scientifici di loro competenza. L'American Telephone and Telegraph Company, la Western Electric Company, la General Electric Company, la Westinghouse Electric Company, e numerose altre aziende hanno colto in pieno l'importanza della ricerca scientifica. E hanno anche compreso che le loro idee avrebbero dato i risultati attesi, solo se erano comprensibili al grande pubblico. La televisione, le trasmissioni radio, gli altoparlanti sono un ausilio efficace della propaganda che facilita la commercializzazione delle nuove invenzioni, preparando l'opinione pubblica ad accettarle. Così viene abituata al cambiamento e al progresso.

11. I meccanismi della propaganda.

Gli specialisti della propaganda per diffondere i loro messaggi possono scegliere tra una panoplia di mezzi che oggi consentono a ciascuno di noi di trasmettere le proprie idee agli altri: ogni sorta di comunicazione umana può servire, restando inteso che miri semplicemente a facilitare la comprensione reciproca tra un individuo e un gruppo.

Il propagandista sa che il valore relativo dei mezzi a sua disposizione e la loro influenza sulle masse non sono affatto costanti. Per dare al messaggio il maggiore risalto possibile, deve trarre vantaggio da queste fluttuazioni di valore non appena avvengono. Cinquanta anni fa lo strumento per eccellenza della propaganda era una riunione pubblica, che oggi invece attira poche persone, a meno che il programma non preveda attrazioni straordinarie. I nostri compatrioti sono tentati dall'automobile a uscire di casa, mentre la radio li induce rimanervi, inoltre leggono le notizie, in ufficio o nel metrò, sulle due o tre edizioni giornaliere dei quotidiani e sono stanchi delle manifestazioni chiassose. Al loro posto esistono molti altri mezzi di comunicazione, alcuni del tutto nuovi, altri più vecchi ma che si sono trasformati a tal punto da diventare moderni. Il giornale certamente resta lo strumento ideale per diffondere punti di vista e idee, cioè per la propaganda.

Non molto tempo fa i giornalisti si lamentavano di quello che chiamavano "l'utilizzo delle colonne dei giornali a fini di propaganda". Alcuni si dicevano pronti a eliminare un buon articolo se lo avessero sospettato di servire particolare interessi. Questo modo di vedere ha ancora i suoi sostenitori. Oggi tuttavia i caporedattori ritengono che il valore informativo degli articoli che vengono presentati è il primo criterio su cui fondare la decisione di pubblicarli.

Non fa parte delle attribuzioni e delle responsabilità di un giornale dare la garanzia che tutto ciò che viene pubblicato non è al servizio di alcun interesse. Peraltro sarebbe difficile scovare in un

qualsiasi quotidiano un articolo del tutto neutrale, che non danneggi o favorisca qualcuno. Questa è la dura legge dell'attualità. Il giornale ha però la responsabilità di verificare prima di tutto che le notizie pubblicate siano esatte e poi (perché bisogna fare una cernita tra tutte quelle che giungono quotidianamente) che fasce molto ampie di lettori le trovino interessanti e importanti.

Un giornale afferma la sua personalità nella pagina editoriale dove fatti ed avvenimenti sono commentati secondo la sua particolare visione, nelle pagine di attualità il quotidiano americano tipico del nostro tempo cerca di descrivere gli eventi e le dichiarazioni significative della giornata, tenendo conto del loro grado di interesse.

Non ci si pone il problema di sapere se una certa informazione è o no propaganda, l'importante è che sia di attualità. In principio il capo redattore ha tutto il potere per selezionare le informazioni, quelle che escono sul "New York Times" per citare un modello del genere sono pubblicate esclusivamente in base all'interesse che rivestono per il pubblico, i suoi giornalisti applicano questo criterio in piena indipendenza, non esercitano nessuna censura, non cedono a pressioni esterne e non agiscono per opportunismo.

Tutti i redattori coscienziosi sanno che il loro dovere è quello di informare il pubblico, adempiendolo fanno dell'attualità.

Il consulente di PR che riesce a concretizzare un'idea le consente di inserirsi nell'aria del tempo e ricevere l'attenzione che merita, non è sicuramente colpevole di "aver inquinato l'informazione alla fonte". Ha creato uno degli eventi di quel momento, un fatto in competizione con tutti gli altri fatti portati a conoscenza della redazione, gli eventi che crea presentano spesso un particolare interesse per i lettori di un certo giornale e può anche verificarsi che lo faccia in loro funzione.

Se riteniamo che la nostra epoca sia caratterizzata da fenomeni come le conversazioni telefoniche transatlantiche gestite dalle compagnie telefoniche, le invenzioni che danno grossi utili a coloro che le commercializzano, le auto rivoluzionarie prodotte da Henry Ford, allora bisogna convenire che si tratta di attualità. In altri termini il flusso di propaganda che pare sommergere la stampa americana può finire tranquillamente nel cestino per una semplice decisione del capo-redattore. Al riguardo sarebbe bene che le informazioni che gli vengono sottoposte recassero l'indicazione della fonte e che i fatti riportati fossero riferiti con esattezza.

Agli occhi del propagandista, quotidiani e periodici non hanno molto in comune, i magazine infatti non devono badare all'attualità,

i loro redattori scelgono gli articoli a mente fredda in funzione di una linea editoriale ben definita. Un magazine non è tanto un organo di opinione pubblica come il quotidiano, ma un organo di propaganda, per un'idea o per qualche attività particolare, per i lavori domestici, per gli abiti chic o per la decorazione della casa, per denigrare l'opinione pubblica, per l'edificazione del popolo o per lo svago, uno si propone di vendere salute, un altro i giardini all'inglese, un altro ancora è specializzato nell'abbigliamento maschile o nella filosofia di Nietzsche. Il consulente di PR può svolgere un ruolo importante in tutti i settori dei periodici, perché è capace di difendere gli interessi dei suoi clienti creando eventi che appoggiano la loro propaganda. Una banca che vuole mettere in evidenza i servizi offerti alla clientela femminile prenderà accordi con un grande magazine dedicato alle donne per fornirgli una serie di articoli e di consigli per gli investimenti redatti dal responsabile di questo settore, da parte sua il magazine utilizzerà queste informazioni particolari per aumentare il suo prestigio e la sua audience.

Le conferenze non hanno più il potere di persuasione di una volta e il loro valore si è ridotto a quello, del tutto simbolico, di una cerimonia. La sola cosa che conta, per gli obiettivi della propaganda è che abbiano luogo. Poco importa che ci siano cinquecento o cinquanta persone ad ascoltare quel certo professore che parla di un'invenzione straordinaria, se l'intervento lo merita, verrà trasmesso dalla radio, avrà eco sulla stampa e le persone ne discuteranno. Il vero valore della conferenza dal punto di vista della propaganda consiste nell'eventuale risonanza sul grande pubblico.

Benché la radio sia oggi uno dei mezzi più utilizzati dal propagandista, il suo futuro come mezzo di comunicazione è ancora in divenire. Ha tutto per competere con la stampa nel campo della pubblicità, essendo in grado di raggiungere simultaneamente milioni di persone, seduce i pubblicitari che, disponendo generalmente di budget limitati, il denaro che investono nel mezzo radiofonico lo sottraggono ai giornali. Gli operatori della stampa non hanno ancora colto le reali dimensioni di questo fenomeno che avrà fatalmente ripercussioni sul giornalismo e l'editoria americana. La stampa è costretta a riconoscere la forza pubblicitaria delle industrie che producono apparecchi radio e quella dei negozi grandi e piccoli che li vendono; le pagine di attualità e le cronache dei giornali danno alla radio un'importanza che è proporzionale all'attenzione costante che le dedica il pubblico. In questi anni alcune testate giornalistiche hanno comprato stazioni radio e grazie alle apparecchiature di cui le hanno dotate, diffondono informazioni o programmi di svago. Non è escluso che in futuro i grandi gruppi editoriali vendano spazi

pubblicitari sia alla radio, che sulle pagine dei loro giornali, firmando probabilmente dei contratti con le agenzie di pubblicità in modo da garantire la circolazione dei loro annunci sulla stampa e alla radio. Ci sono già dei servizi stampa che vendono spazi pubblicitari sotto queste due forme, ma trattandole come settori distinti. Gruppi potenti di ogni genere, politici, etnici, confessionali, economici o professionali, stanno manovrando per assumere il controllo delle stazioni radiofoniche e fare così propaganda alle loro tesi. Sorge allora l'interrogativo: l'America deve adottare la regolamentazione in vigore in Gran Bretagna dove non sono gli inserzionisti a pagare ma gli utenti? Questa scelta è auspicabile?

Quando l'attuale sistema cambierà, il pubblicitario e il propagandista, dovranno necessariamente adattarsi. Che in futuro la pubblicità radiofonica sia venduta apertamente per quella che è, o che la diffusione dei suoi messaggi avvenga sotto la forma di programmi divertenti, di informazione o rivolti a target ben precisi, in ogni caso il propagandista deve attendersi un cambiamento e prepararsi di conseguenza.

Nel mondo attuale il cinema è la più efficace cinghia di trasmissione della propaganda, un mezzo ineguagliabile per diffondere idee e opinioni, ha il potere di uniformare i pensieri e le abitudini di tutta la nazione I film essendo realizzati per rispondere alle domande del mercato, riflettono, sottolineano, a volte esagerano le grandi tendenze popolari, invece di stimolare la nascita di nuovi modi di vedere e pensare. Il cinema serve soltanto le idee e i fatti di moda, mentre il giornale ha la vocazione di informare, il cinema serve a distrarre.

Un altro strumento di qualità di cui si vale la propaganda è giocare sui tratti caratteriali di alte personalità, ma c'è da chiedersi se non si sia andati troppo oltre lungo questa strada. C'è da temerlo, osservando le foto che mostrano il presidente Coolidge abbigliato da capo indiano in mezzo ad autentici guerrieri pellerossa, immagine che segna il punto culminante delle vacanze presidenziali, abbondantemente commentate dalla stampa. Un personaggio pubblico può diventare stravagante se viene utilizzato in modo inopportuno lo stesso meccanismo che ha contribuito a conferirgli un certo ascendente. La valorizzazione delle caratteristiche di ogni singola personalità continuerà tuttavia a far parte delle attribuzioni del consulente di PR: l'opinione pubblica esige istintivamente che un capo d'impresa o un leader politico siano i simboli viventi dei gruppi che dirigono. Corre voce che un grande finanziere abbia allontanato un socio perché aveva appena divorziato. Alla domanda

di quest'ultimo: "Ma infine che cosa c'entra la mia vita privata con la banca?", si sentì rispondere: "Se non sei capace di mettere al giusto posto tua moglie, i clienti penseranno che non sei capace mettere al giusto posto il loro denaro".

Il propagandista deve trattare il grande personaggio alla stregua di qualunque altro tema di sua competenza: a seconda dei casi è lui che crea una situazione (come Lindbergh il quale ha contribuito a riavvicinare Stati Uniti e Messico)[1], oppure sono le circostanze a crearlo (così come la guerra di Cuba ha creato la figura politica di T. Roosevelt[2]). Tuttavia spesso è difficile individuare il fattore determinante. Un personaggio pubblico dopo aver definito gli scopi che vuole raggiungere, deve esaminarsi in modo obiettivo e presentare un'immagine di se stesso conforme al suo temperamento e alle sue ambizioni.

Ci sono altri mezzi per raggiungere l'opinione pubblica, alcuni sono noti da molto tempo, altri come la televisione sono ancora delle novità, e non ho l'intenzione di prenderli in esame singolarmente.

La diffusione di informazioni scientifiche può avvenire attraverso la scuola. Il fatto che un'azienda ne tragga beneficio perché contribuisce a chiarire la natura delle sue attività, non condanna, di per sé, questo modo di fare informazione, purché essa abbia il suo posto nei programmi di studio. Pensiamo a un panificio industriale che proponga a una scuola delle tavole e dei grafici che spieghino il processo di fabbricazione del pane, se le spiegazioni sono precise e chiare, questa propaganda è irreprensibile. Resta inteso che in precedenza le autorità scolastiche avranno valutato con cura le qualità pedagogiche di questi documenti, prima di accettarli.

Oggi è possibile lanciare un nuovo prodotto proiettando nelle sale il film di una sfilata che si è svolta a migliaia di chilometri di distanza. I fabbricanti di un nuovo modello di aereo possono, grazie alla radio e alla televisione, comparire personalmente in milioni di case per presentarlo. Coloro che desiderano trasmettere nel modo più efficace i loro messaggi all'opinione pubblica, devono tenersi costantemente informati sull'evoluzione degli strumenti di propaganda.

Sicuramente il grande pubblico è consapevole dei metodi utilizzati per plasmare le sue opinioni e orientare i suoi comportamenti, meglio informato del loro funzionamento, si dimostrerà più ricettivo verso annunci ragionevoli che vanno incontro ai suoi interessi. Per quanto raffinato o cinico possa diventare nei confronti delle procedure pubblicitarie, avrà sempre l'esigenza di nutrirsi e divertirsi, continuerà sempre a sognare la bellezza e ubbidire all'autorità. Se formula in modo più intelligente

le sue domande commerciali, le imprese soddisferanno le nuove richieste. Se è stanco dei vecchi metodi usati per convincerlo a seguire un'idea o comprare un prodotto, i leader si rivolgeranno a lui in modo più abile.

La propaganda esisterà sempre e le persone intelligenti devono capire che essa offre uno strumento moderno da adoperare per finalità positive: creare l'ordine partendo dal caos.

1. Il 12-13 dicembre 1927 Charles A. Lindberg compie il primo volo senza scalo da Washington a Città del Messico, il successo dell'impresa e la calorosa accoglienza riservata al pilota americano, servirono a rinsaldare i rapporti diplomatici tra i due paesi.
2. T. Roosevelt (1858-1919) nasce da una famiglia di origine olandese giunta in America dopo il XVI secolo, in qualità di segretario aggiunto alla Marina nell'amministrazione McKinley, preparò la guerra contro la Spagna. Nell'aprile 1898 l'esplosione misteriosa di una corazzata americana nel porto dell'Havana fornì il pretesto per eliminare la presenza spagnola prima a Cuba, poi a Portorico, Guam e nelle Filippine. Eletto governatore di NewYork, fu vicepresidente di McKinley e ne assunse la carica dopo il suo assassinio nel 1901, rieletto nel 1904 cercò di limitare il potere dei "robber baron" utilizzando anche i muckracker, cercò di regolamentare lo sfruttamento delle risorse naturali e controllare l'attività delle industrie alimentari e farmaceutiche. Il suo attivismo sul piano internazionale ispirato alla politica del "grosso bastone" (big stick), non si limitò all'area prevista dalla dottrina Monroe, infatti oltre a favorire la secessione del Panama dalla Colombia per poter aprire il canale, fece da mediatore tra Russia e Giappone nel 1904-1905, appoggiò il tribunale internazionale dell'Aia, premio Nobel per la pace nel 1906. Fu favorevole all'intervento a fianco dell'Intesa durante la Prima guerra mondiale.

logo fausto lupetti editore

cultura della comunicazione

Edward Louis Bernays

Propaganda

Della manipolazione dell'opinione pubblica in democrazia

traduzione di Augusto Zuliani

Prima edizione elettronica aprile 2013
eBook ISBN 9788897686927

© logo fausto lupetti editore
Via del Pratello, 31-40122 – Bologna – Italy
Tel +39 051 5870786
Redazione di Milano
Viale Abruzzi, 84-20131 – Milano – Italy
Tel. +39 02 36536238

www.faustolupettieditore.it

Progetto grafico copertina
artwork cover Blueforma - Valentina Agriesti